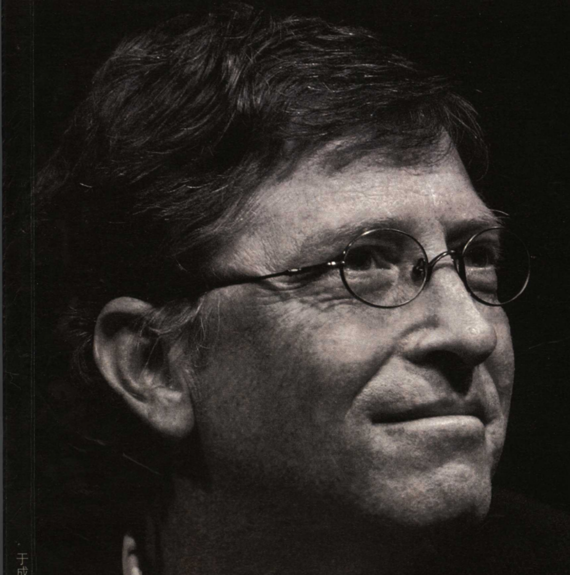


于成龙◎著

比尔·盖茨全传

BIOGRAPHY OF BILL GATES

拈起一花成就微软帝国
他是我们不可估量的同类

BIOGRAPHY OF BILL GATES

20岁开始领导微软，
31岁成为有史以来最年轻的亿万富翁；
37岁成为美国首富并获得国家科技奖章；
39岁身价一举超越华尔街股市大亨沃伦·巴菲特而成为世界首富。

比尔·盖茨也曾经和我们一样不名一文，
但他知道如何利用自身的优势去抓住身边的机遇，
于是，他成功了。

在比尔·盖茨的财富后面，还隐藏着一种更为根本的东西，
那就是让他成名或致富的秘密；
让他跌倒后重新站起来的经验教训；
他经年累月与人与物周旋所摸索出来的黄金法则；
他在关键时刻力挽狂澜的精神支持……
正是靠着这些，盖茨走到了让我们无比钦羡的人生巅峰。



ISBN 7-80187-683-0/F · 011
定价：35.00元



比尔·盖茨全传

BIOGRAPHY OF BILL GATES

于成龙◎著

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目（CIP）数据

比尔·盖茨全传/于成龙著. —北京：新世界出版社，2005.6

ISBN7-80187-683-0

Ⅰ.比… Ⅱ.于… Ⅲ.盖茨·B.-传记 Ⅳ.K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第039263号

比尔·盖茨全传

社址：北京市西城区百万庄大街24号(100037)

总编室电话：+86 10 6899 5424　6832 6679(传真)

发行部电话：+86 10 6899 5968　6899 8733(传真)

本社中文网址：http://www.nwp.cn

本社英文网址：http://www.newworld-press.com

本社电子信箱：nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

版权部电话：+86 10 6899 6306

印刷：大厂彩虹印刷有限公司

经销：新华书店

版次：2005年6月第1版　2005年6月第1次印刷

开本：787 × 1092　16开

字数：250千字

印张：17.25

书号：ISBN7-80187-683-0/F-011

定价：35.00元

作者：于成龙

责任编辑：林欢

封面设计：门乃婷

图片提供：photocome

出版发行：新世界出版社

BIOGRAPHY OF BILL GATES

作者简介：

于成龙，笔名寒阳、于是龙，自由撰稿人，记者型作家。自15岁发表处女作以来，先后参与筹办了《时代人物周报》等国内知名人物类报刊，先后专访过茅于轼、王选、张朝阳、潘石屹等各界名人数百人。在《凤凰周刊》、《南方都市报》、《华夏时报》、《风流一代》等全国各大报刊发表文字200余万字。

主要作品：

《李嘉诚传略：走向成功的人生哲学》

《长河丹心——激扬历史的50个关键人物》

《她要将731钉牢在十字架上》

责任编辑：林欢

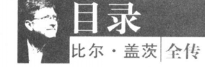
门乃婷装帧设计 Tel:010-64973435

欢迎您投稿

E-mail:Lintingkun@vip.sina.com

联系·邮购：010-66240713

Biography of Bill Gates



目录

比尔·盖茨全传

卷一　成长篇

比尔·盖茨绝不能说具有天才级的智商。那种认为天才代代相传的血统论论调，在盖茨家族中是站不住脚的。

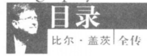
“也许，人的生命是一场正在焚烧的‘火灾’，一个人所能去做、也必须去做的，就是竭尽全力要在这场‘火灾’中去抢救点什么东西出来。

“即使你们把我身上的衣服剥得精光，一个子儿也不剩，然后把我扔在撒哈拉沙漠的中心地带，但只要有两个条件——给我一点时间，并且让一支商队从我身边路过，那要不了多久，我就会成为一个新的亿万富翁。”

盖茨大多数时候都逃课，期末才玩命突击。在“宏观经济学”的期末考试中，他虽然从未上过一堂课，却得了99的高分。

但是，举世皆知的是：他退学了。

在学校期间，他做了三件事：办了一个公司，写了一个程序，交了一个朋友。但是这三件事却件件惊天动地——他创办的那个公司最后成了叱咤风云的软件帝国；他写的程序成了微型电脑的第一个操作软件；他交的那个朋友也成长为微软帝国的总裁兼首席执行官。



目录

卷二　创业篇

有人戏言，盖茨一拍脑袋，就连上帝也会紧张。作为产业的领导企业，微软前面没有人指引方向，而后面却有人在不停地追赶。在领跑当中，微软如何判断自己该跑向何方，盖茨和微软时时刻刻都在遭遇这样的拷问。作为一个软件巨人微软有着一些不为人知的困惑。但是微软始终将市场作为产品的验金石，用市场来衡量产品的得失利弊。

第三章 钱自有归 每分皆有大用处 /110

“我只是这笔财富的看管人，我需要找到最合适的方式来使用它。”

“哪怕只是很少的几元钱甚至几分钱也要让每一分钱发挥出最大的效益。一个人只有当他用好了他的每一分钱，他才能做到事业有成，生活幸福。”

“我不是在为钱而工作，钱让我感到很累。”这就是比尔对金钱最真实的看法。他经常告诉那些向他求经的朋友：“当你有了 1 亿美元的时候，你就会明白钱只不过是一种符号而已。”

第四章 和气生财 雄悍今作绕指柔 /117

在长达 30 年的发展历程中，微软公司已经给人们留下了这样的印象：在市场上以大欺小、在法庭上争强好斗。但是从 2002 年开始，它在公众的心目中，形象逐渐好转起来，在法庭上的形象也开始柔和起来，它一直在积极地寻求和解尚未了结的官司，并为此掏出了五十多亿美元。

虽然一再遭遇诉讼，但微软却能一一化解；而且越来越多的竞争对手在微软合作思想的导引下和其变成了朋友。

离这个方向。

微软在每个领域都是第二个进入者。一次又一次，每个竞争者都是首先犯了错误，然后为微软的发展敞开了大门。

第二章　见机即动　后发制人亦全胜/184

比尔·盖茨从来都不是专业技术的领先者，但是最终是他成为了世界首富，而并非其他的技术专家。

微软长期以来一直被持反对意见的人叫做贪得无厌的剽窃者，但这也正是盖茨伟大所在。盖茨从来不放过任何一个可以利用的商机。

在微软自己出的百科全书《英卡塔》中，对盖茨这一词条的解释是："盖茨的大部分成就，在于他有能力将科技的远景转化为市场策略，把对科技的敏锐和创造性融合在一起。"

第三章　强势进入　占据市场惯肉搏/195

有人把微软比作全世界最大的脑力压榨机。在这座知识工厂里，盖茨是全球知识精英的超级工头。在其带领下，员工的心血智慧结晶为众多畅销软件，使微软成为有史以来最具价值的知识创造型企业。对盖茨和微软来说，他们的信条永远是：市场，市场，还是市场。

卷外篇

慧眼识她　商界王者有贤妻 /253

一天，盖茨来到了美琳达的办公室，鼓足勇气对她说：“请你永远为我点亮这盏灯！”从此，他们的关系亲密了起来，而办公室就是他们约会的地方。

多年来，盖茨与美琳达的分工相当明确：丈夫挣钱，妻子捐钱。

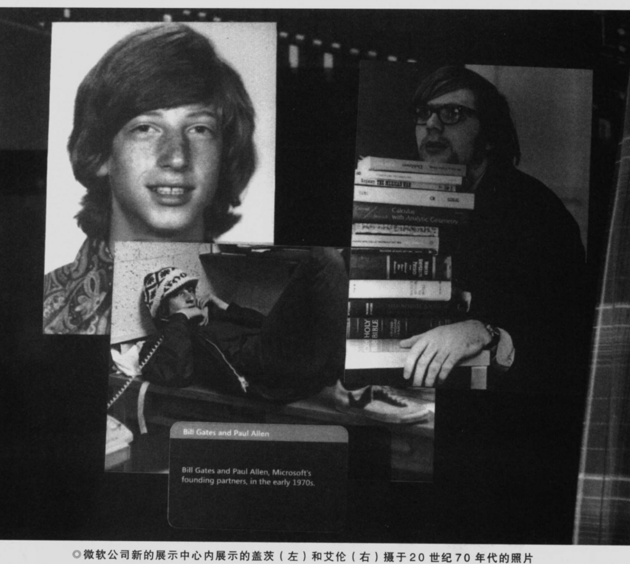
美琳达的容忍和苦心换来了家庭的完整和谐。

附　录

Biography of Bill Gates

卷一 成长篇

比尔·盖茨全传



◎微软公司新的展示中心内展示的盖茨（左）和艾伦（右）摄于20世纪70年代的照片

Biography of Bill Gates

第一章　少年初长　雄心勃勃已不凡

比尔·盖茨绝不能说具有天才级的智商。那种认为天才代代相传的血统论论调，在盖茨家族中是站不住脚的。

“也许，人的生命是一场正在焚烧的‘火灾’，一个人所能去做、也必须去做的，就是竭尽全力要在这场‘火灾’中去抢救点什么东西出来。

“即使你们把我身上的衣服剥得精光，一个子儿也不剩，然后把我扔在撒哈拉沙漠的中心地带，但只要有两个条件——给我一点时间，并且让一支商队从我身边路过，那要不了多久，我就会成为一个新的亿万富翁。”

>>>宾夕法尼亚人的后裔

人们很难想象一个世界上最富有的家族是什么样的，或者显赫或者平凡。也许一个人的成功与他的家族会有些渊源，但重要的是他自己健康的成长和努力奋斗。比尔·盖茨的家族到底是什么样的？这个问题随着比尔·盖茨成为世界上最有钱的人而引起了许多人的关注。

1955年10月28日晚上刚过9点，随着一声响亮的啼哭，一个男婴降生在美国西北角临太平洋的西雅图市的“瑞典人医院”里。

这个小男孩就是日后的全球首富比尔·盖茨。比尔·盖茨的真名叫威廉·亨利·盖茨第三，这是和父亲相同的一个名字。他父母给了他一个“老三”的爱称。长大些以后，盖茨也称“小比尔”，后来他主要用“比尔·盖茨”。比尔·盖茨从小就欢快活泼，是个快乐的孩子，邻居们都很喜欢他。这是小威廉·亨利·盖茨和玛丽·马克斯韦尔的惟一男孩，在三个孩子中排行第二。

比尔·盖茨的父亲是律师，母亲是教师。虽然父母亲都是受人尊敬的知识分子，但绝不能说具有天才级的智商。所以，那种认为天才代代相传的血统论论调，在盖茨家族中是站不住脚的。

比尔·盖茨双亲的祖先可以追溯到19世纪末期，那时开拓狂潮把流浪汉和追求财富者送到充满希望的西海岸。

比尔的曾祖父老威廉·亨利·盖茨是宾夕法尼亚人。他在19世纪80年代来到西雅图地区，当时这个年轻的港口城市正在兴建。在1889年西雅图大火中，年轻的老盖茨曾赶着一辆载货马车把心慌意乱的受难者送到安全地带。9年后阿拉斯加发现金子时，老盖茨带着妻子和三个孩子搬到阿拉斯加州西部的诺姆。三个孩子中包括比尔的祖父威尔。在这里，老盖茨做起了家具生意。他的方式是以分享探得的矿藏为条件，向探矿者提供家具。他那有创业精神的儿子威尔8岁时卖报给移居美国本土的人。

这是一个不容置疑的勤奋家族。如果说并没有天才的智商在这个家族中遗传，但勤奋的血液却在每个家族成员的体内流动。

第一次世界大战开始时，盖茨一家搬到迅速发展的布雷默顿。老盖茨与一个合伙人成立一家二手家具公司——美国家具公司，最后发展为销售新货的家具公司。他们逐渐在布雷默顿站住了脚。

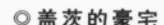
后来，年轻的威尔·盖茨——比尔·盖茨的祖父接过了生意。他是个高个子、好交际、很得人心，几乎加入过当地每一个民间组织和社交俱乐部的人。

1925年，他的儿子威廉·亨利·盖茨第三出世，他就是比尔·盖茨的父亲。威廉·亨利·盖茨第三的绰号叫“比尔”，他早年就显示出盖茨家族企业家的天赋，他和邻居家孩子联合办了一份报纸。因其分类广告和体育栏目精确无误，而受到当地人的重视。

后来他参了军，并把名字改为小威廉·亨利·盖茨。战后，他上了华盛顿大学，继续在那里学法律，后来成了布雷默顿的助理律师，并与在大学里结识的一位年轻教师玛丽·马克斯韦尔结婚。

玛丽·马克斯韦尔是个很活跃的姑娘，社交能力也强，曾任华盛顿大学联合学生会秘书和女生联谊会会长，是妇女名誉学会会员，并在1950年校内女子滑雪比赛中获最佳成绩。

玛丽·马克斯韦尔的家族充满活力。当盖茨的祖先在阿拉斯加建立家具店


◎盖茨的豪宅



时，玛丽的爷爷詹姆斯·威拉德·马克斯韦尔正在西南部的华盛顿开始他的金融事业。

玛丽·马克斯韦尔的祖父，也就是比尔·盖茨的曾外祖父1864年生于衣阿华州。他是个物理学家的儿子，是从阿拉斯加州来西部冒险的，当时已有10年银行的从业经验。

马克斯韦尔从一般听差做到助理出纳，后与一些名人做朋友，步入了上流社会。

1892年，他与妻子定居在华盛顿。他创办了美国交易银行，然后又与一个合伙人将它合建成私立银行，叫马克斯韦尔一史密斯公司。在上世纪结束前，马克斯韦尔已经担任了两届南本德市市长、一届州立法委员会议员，并做过各种各样的生意。

1906年，马克斯韦尔全家迁往西雅图，在西雅图创建了美国城市银行，并且在金融界赢得了极高的声望。此时的马克斯韦尔几乎已成为一个全国性的知名人物。

马克斯韦尔的儿子詹姆斯·威拉德·马克斯韦尔从华盛顿大学毕业后，作为他父亲银行的一名信差开始了他自己的银行生涯。还在读大学的时候，他就结识了他未来的妻子阿黛尔·汤普林——一个来自埃纳姆克洛的机灵、活泼和爱好体育运动的姑娘。她过去一直是女子高中波球队的一颗明星，并且是班上非常出名的学生。

年轻的马克斯韦尔一家成了西雅图当地最有社会影响的家庭之一，在许多社团组织中都表现得非常活跃，比如积极参加邻居友善联谊会和其他组织的活动。威拉德·马克斯韦尔在西雅图既喜欢财富，又喜欢权力。事实上，他成了太平洋国民银行的副总裁，这家银行后来成为第一州际银行，是美国第9大银行。几十年后，他将会给他的孙子留下100万美元的托管基金。

可以看出，比尔·盖茨的父母系家族都不属于那种墨守成规的类型，这对比尔·盖茨有一定的影响。

玛丽·马克斯韦尔与小威廉·亨利于1951年结婚。在布雷默顿中学教了一年初中后，玛丽转到北西雅图教书。在这个时期，小威廉·亨利参加了西雅图律师事务所。

玛丽和小威廉·亨利都是高高的个子，气度不凡。他们在社交和政治集会上引人注目，并开始在西雅图市闻名。他们没有典型的西雅图上层社会的炫耀

习惯，他们热情和蔼，有南部上层社会那种文雅的风度。而且对任何人和事情都很谦逊。在十足中产阶级的韦奇伍德地区暂住后，他们搬到西雅图虽然宜人但却很难说是高级住宅区的里奇景，住进一个不大的、纯粹是战后修建的那种平房。

比尔·盖茨家族，无论是父系这边还是母系这边，虽然没有大富大贵之人，但他们都有一种相同的东西——那就是冒险精神和创新精神。

也许，正是因为这两种精神才造就了后来的微软帝国。

>>>上帝的恩赐

比尔度过童年时代的西雅图是整个地区的中心，有着生机勃勃的港口、欣欣向荣的航空航天工业。西雅图的波音公司是面向世界的喷气式飞机制造商，但最先显露这个勤奋、质朴城市的不凡之处的，是以“21世纪”为主题的1962年的世界博览会。

它的标志是高耸的偶极天线和它独创的旋转餐厅，焦点是21世纪的高科技。在6岁的比尔看来，它预示着极好的前景。小比尔去了每一个展馆，每一个地方、每一件展品都让他流连忘返。

少年的比尔·盖茨很喜欢读书。不论到哪一个班，他通常都是班上最小的。他10月28日的生日意味着他能勉强进入西雅图学校截止至11月1日出生的招生线。但他还在读小学时，就已经显得出色、优秀。

比尔·盖茨的外婆艾德莱思维敏捷，对他产生过重要的影响。她常给孩子念书，这使比尔成为兴趣广泛、废寝忘食的读者。数学和科学书籍与优秀青少年小说，同样吸引他。他家附近的一个图书馆举行夏季阅读竞赛，他总是得第一。

11岁那年，比尔·盖茨的数学和自然科学知识已在同龄人中遥遥领先。原来学校显然已不能满足他的求知欲。他需要一所新的学校以适应他的智力发展。于是他父母为他在湖滨中学注册入学。

湖滨中学是一所专收男生的私立预科学校，该校学风浓厚，教学严谨，是西雅园收费最高的一所学校。从某种意义上可以说是一所贵族学校。每年大约有300名学生在湖滨中学就读，每期学费高达5000美元。

对比尔·盖茨来说，湖滨中学简直是上帝的恩赐——那儿是盖茨的天才真正得以发芽、茁壮成长的摇篮。正因为有过像比尔·盖茨这样的学生，湖滨中学注定要闻名全美国，乃至风靡全世界。今天，人们普遍称之为“天才的学校”、“微软的摇篮”。现在，湖滨中学成了美国最有名的中学之一。

正是在这所学校里，比尔·盖茨那连父母也万万没有料到的智慧火花和天才创造力被激发了。这个时期的经历，就像一个伟大的熔炉，既铸造了比尔未来的性格，又锤炼了他理智的素质。正是在这里，使得比尔·盖茨身上禀赋的一切——精力、热情、理智、坚韧、进取心、执著、竞争精神、渴求、经商才能、企业家风范和运气等得到了有效的提炼和融会。也正是在这里，他做成了他的第一笔商业交易——创办了第一家赢利的公司。他和湖滨中学那一伙与他一样的计算机天才小子结下了深厚的友谊。正是这些人率先加入了他缔造的微软帝国。

母亲渴望比尔·盖茨养成好的学习习惯，生活中有纪律约束，而不是成天坐在那里思考。母亲还希望他在学校有某种良好记录，以便能上自己想读的任何大学。父亲认为，他有些不成熟，小环境对他会有所帮助。他们最后决定送比尔在湖滨中学上七八两个年级，然后步母亲和姐姐的后尘，上路斯威尔特中学——西雅图优秀公立中等学校之一。

1967 年，湖滨中学分成了两个学部——低学部和高学部，低学部包括 7 年级和 8 年级的学生，高学部包括 9～12 年级的学生。那些从 7 年级开始就读并且通过了湖滨中学严格考试直至毕业的学生被称之为“职业选手”。比尔·盖茨顺利地成了这样一名选手。

没过多久，学校的每个学生都知道他的名字，知道他是湖滨中学尖子中的尖子。但当他开始上 7 年级时，他最出名的还是那双脚，人人都知道他长着一双又长又大的脚板。虽然他上 7 年级时长得又瘦又矮，但穿的鞋子却又长又大。一个同学曾经这样回忆说：“我们大伙儿都弄不清楚是否只是他的脚在长。”

在湖滨中学所结识的朋友当中，他和肯特·伊文斯的关系最为亲密。从 7 年级开始，他们就在一起，从来没有分开过。两人天赋都挺高，对数学怀有极大的兴趣；同时对计算机更是着魔，近乎狂热。

盖茨和伊文斯的性格迥然不同，盖茨像他父亲，显得有些冷峻和超然，相比之下，肯特·伊文斯却显得热情和开朗。伊文斯留着一头浓密的黑发，具有一种属于伊文斯家族的讲究实际的性格。湖滨中学的学生们都记得他是学校中

“最漂亮的男孩子”。

比尔在7年级的学习，惟一的高分是优减，是在一个数学优等生班得的。在这个班时，他喜欢在黑板前面做解释，喜欢用左手在石板上涂鸦时前后使劲摇动。

数学班往往被讥为“不谙时尚”。然而这正是他在湖滨学校迈出“万里长征”的第一步。他一直都非常喜欢数学，事实上，他在这方面的天赋极高。在一次湖滨中学举行的数学例试中，他登上了第一名的宝座。后来，校委会在评定他的数学成绩时给了他一个800分的满分。

在湖滨中学时，比尔·盖茨就开始学习华盛顿大学的数学课程。由于在数学方面一直领先，所以他没有在湖滨中学的数学课上花多少时间，即使他在读8年级时，其他学科都考得不尽理想，但他的数学却始终没有考坏过。

湖滨中学的数学系主任弗雷福·赖特这样谈论他的学生：“他能用一种最简单的方法来解决某个代数或计算机问题，他可以用数学的方法来找到一条处理问题的捷径。我教了这么多年的书，没见过像他这样有天分的数学奇才。他甚至可以和我工作过多年的那些优秀数学家媲美。当然，比尔各方面表现得都很优秀，不仅仅是数学，他的知识面也非常广泛，数学仅是他众多特长之一。”

>>>小比尔的天堂

1968年，当盖茨在湖滨中学的第一年临近结束时，学校作出一个对比尔·盖茨的未来具有重大意义的决定。当时，由于计算机的飞速发展使得新科技的狂热浪潮成为可能——湖滨学校当局毅然作出了明智的决定，让学生去涉足这个崭新和令人兴奋的计算机世界。

可想而知，计算机对有数学天赋的孩子将产生多么大的诱惑力。比尔·盖茨和伊文斯就是他们学校最先染上这种近乎奢侈爱好的学生。他们对计算机可以说是一见钟情，一接触它就爱上了它。计算机严正的逻辑和神奇的计算能力简直让这两个孩子着了魔。

那年秋天，比尔·盖茨和他的伙伴刚回到学校，就在麦克阿利斯特厅前门附近的一个小办公室里，发现一个机器，连带一个键盘和一大卷黄色纸。这个

机器是 ASR — 33 电传打字机——以现在的眼光看，简直不能算是计算机。全世界的新闻编辑室都曾一度响过它那特有的嗒嗒声。电传打字机是衰落中的机器时代和迅速兴起的信息时代的结合物。这个大嗓门的笨重电子机械是个组合体，包括一个键盘、打印机、纸带穿孔器和阅读器，还有一个调制解调器，它可通过电话与外界联系。

假如你按动键盘，电传打字机就会把大写字母打在一大卷 8.5 英寸宽的纸带上。你可以用穿孔器把你打的内容记录在一个薄卷纸带上，然后将它的内容变成声音，自动放送出来。但重要的东西是调制解调器，即两个“鼠耳”状环，它们紧卡在电话听筒上，使你与有时间共享计算机的人相互传输信息。

孩子们谁也不知道怎样操作这个机器，甚至不晓得这是什么东西。但他们动手学习的能力很强，最终比接触它的教师和其他成人都精通得多。

湖滨中学成了当时美国最先开设计算机课程的学校。学校的计算机房对几个优秀的学生尤其是盖茨来说，已成了最有吸引力的地方，仿佛这是一个强大的磁场，时刻都牵绕着这几个低年级学生的魂魄。没有多久，这台机器就成了比尔·盖茨通向新世界的一根脐带。比尔的一生以这台机器为分界，以后与此前迥然不同。

起初的电传打字机使用地区线路，拨号进入通用电器公司的分时系统，这个系统只提供BASIC 语言。数学教师保罗·斯托克林带着优等班的 16 个学生进入麦克阿利斯特厅的小屋，用十几分钟按操作步骤进行一些讲解。他对计算机的知识也非常有限，那是他比孩子们懂得多的最后一次。这事很快在校园数学尖子中传开，被称为“计算机室”的麦克阿利斯特厅小屋出现了电子计算机热。

个子矮小、脸上长着雀斑的 8 年级生比尔·盖茨很快就挤进高年级学生的圈子。他的老师所知道的所有计算机知识，比尔·盖茨用一星期就超越了。

湖滨中学没有正式的计算机课程，一小批人只是通过费力地硬啃通用电器公司有关BASIC 基础指南学会它的。通用电器公司的 BASIC 语言以原始的达特默斯版本为基础，本身尚未发展完全，它缺乏几乎是最简单的数学功能，对控制字符串也束手无策，程序长度也受限制。

但是，这些缺点对正在摸索学习的初学者来说，几乎没有影响。比尔的第一个程序是输入用一种算数法则表示的数字，然后再把它转换成用任何其他算数法则表示的数字。

有个高年级班学生操作 25 行的 BASIC 程序遇到麻烦，老师带他到“计算

机室”，盖茨立刻咯咯打出正确程序。

盖茨把大量的时间花在了研究计算机上。不管什么时候，只要他有空余时间，他总会往湖滨中学的麦克阿利斯特厅跑，全身心投入到这台机器上，反复进行操作和练习。在湖滨中学，盖茨并不是惟一对计算机着迷的小伙子，他很快发现，还有其他一些人和他一样对计算机房非常着迷，有事没事都往计算机房（即麦克阿利斯特厅）跑。他不得不和这些人一起共用这台计算机。在这些人当中，有一个高学部的学生叫保罗·艾伦，此人比盖茨大两岁，说话细声柔气。这个人后来也成了美国计算机界一个大名鼎鼎的人物。

7年以后，这两个人创办了美国商业史上最成功、业绩辉煌的微软公司。

盖茨编写的第一个计算机程序（即告诉计算机该做什么的一系列指令），是一种叫做“tick-tack-toe”的游戏。他当时为一种月球着陆器游戏编写了一个程序，该游戏要求使用者在宇宙飞船上的燃料彻底耗尽和飞船在月球表面撞毁之前完成一个软着陆动作。这个游戏被证明多少带有某种预见性——因为1969年7月20日，载有宇航员尼尔·阿姆斯特朗和巴扎·奥尔德林的“阿波罗11号”宇宙飞船着陆器在月球表面“死海”着陆时，离燃料用完只有几秒钟的时间。当他编写程序的技能得到进一步提高时，盖茨就让计算机玩申请专利的“垄断游戏”。

艾伦和盖茨不仅花了大量的时间一起在计算机房操作计算机，而且也用大量的时间来探讨有关未来计算机技术的问题。

后来，他们在计算机中心公司的计算机系统中发现病毒，这对盖茨和他的伙伴们来说是一个极具刺激性的工作，同时也是一个广阔的探讨领域。他们把发现的问题逐一记录，汇编成册，命名为《问题报告书》。在6个月的时间中，这本《报告书》已增至三百多页。《报告书》的大部分内容都是由两个孩子亲手记录的，这两个孩子就是比尔·盖茨和艾伦。

盖茨和艾伦不仅找到了“病毒”，而且也得到了那些对他们进一步了解计算机操作系统和软件有帮助的第一手资料。艾伦也曾敦促过盖茨收集那些已经没有用的数据资料，这样，他就能够去琢磨那些由白天上班的人留下来的，也许是极重要的资料。

“我经常从咖啡渣中找出那些被扔的说明和注释，并且认真研究计算机的操作系统。”盖茨说。

尽管盖茨、艾伦和来自湖滨中学的其他小伙伴做了大量的工作，但计算机

中心公司的兼容性软件在使用中还是在不断出现问题。当计算机中心公司不再存在时，比尔·盖茨和保罗·艾伦在计算机方面的名气已远远超过著名的计算机程序编制员史蒂文·拉塞尔了。

其实，还是在低年级的时候，从某种意义上讲，盖茨就成了湖滨中学那些年龄比他大的计算机爱好者的老师。他常常在计算机房一呆就是好几个小时，兴致勃勃，三句话不离计算机的本行，滔滔不绝地谈论有关那些工业巨子和传奇人物的故事，比如克考奇上尉这样的全国著名的"偷打电话者"，此人制作了一个称作蓝金的装置，人们持有此装置就可以一文不花在全国各地打长途电话。布拉德·奥古斯丁是他最热心的听众之一，比他小 4 岁。

奥古斯丁回忆说："他对计算机迷恋到那种程度，可以说是共命运同呼吸，以致经常忘记修剪他的指甲。他的指甲有时达半英寸长也无暇去修剪。从一定意义上说，他完全是一个沉迷者，不管他做什么，他都是那么投入。"

在他毕业那一年，湖滨中学纪念册上保存下来一张比尔·盖茨当年的照片。盖茨躺在计算机房的一张桌子上，一顶滑雪帽盖在他的头上。传说曾经有一位学校的学监指着照片上的人问盖茨道："此人何许人？"

>>>天蝎座的盖茨

比尔·盖茨出生时所属的星相是：天蝎座。根据通行的对这种星相的人的性格所作的描述，至少对他来说是完全吻合的——在冲突中具有进取性，喜欢刺激，容易突然改变主意，具有突出的领导才能和组织能力等等。按照《世界图书百科全书》的说法，属于天蝎星座的人更倾向于理智，而不是情感和其他。

依照一般的说法，天蝎座的人会令旁人敬重多于喜爱。天蝎座是拥有最多权力的星座，是具有支配权的人物。他们是具明显领导倾向的完美主义者，能在生活的每一层面贯彻其理念，却也因而很少顾虑到后果。天蝎座的人往往一开始会被对方低估，然后他才表现出非凡的特性。

天蝎座的人拥有惊人的体力，一些人会讶异，到底是吃了什么东西才使得天蝎座的人拥有这么多的力气和精力。这真是一大奇迹，就好像他体内的电池永远是新装的。天蝎座的人，潜伏在体内的蓄电器是永备的，永远自动更新：只要咬住他想要的东西，天蝎座的人绝不会轻易放掉。他们坚持既定的目标，绝不动摇，绝不让步。

盖茨是这样的吗？看来是的。盖茨从小酷爱读书，尽管他是个儿童，但他从不喜欢连环画、卡通画之类的儿童读物，也不读当时的儿童都喜欢看的童话故事和小人书。他喜爱成人作品，除了在学校的时间，他都把自己关在家中的书房里，随意阅读父亲的藏书。这些书开启了他通向理智世界的大门，为今后他那种以观念制胜的事业打下了牢实的基础。当他才 7 岁的时候，他就最喜欢读那本《世界图书百科全书》。他经常几个小时地连续阅读这本大全，一字一词地从头读到尾。据盖茨的父母后来说，就他们所认识的孩子而言，还没有见过哪位对《百科全书》有盖茨那么大的热情和偏爱。

比尔的母亲还补充了一些事例，更可以证实他的性格特性。作为对教书工作的一种替换，玛丽受到她母亲的影响，成了一名社区工作的自愿服务人员。她承担的第一个自愿服务工作是为西雅图历史和发展博物馆作讲解员，工作的内容包括到各所地方学校为学生们讲解本地区的文化和历史。当时盖茨只有三四岁。由于家中没有请保姆，所以母亲外出总是把盖茨带在身边。当她在学校里向学生们讲解西雅图的历史和博物馆的情况时，盖茨总是坐在全班最前面的桌子旁边，尽管盖茨是一个好动的孩子，但在教室里他表现得比其他学生还要专注。当他母亲讲解时，小盖茨死死盯住他母亲，真可谓聚精会神，目不转睛，俨然一个天才的小学童。对此，玛丽喜在心头，对小盖茨的表现倍加赞赏。

天蝎座的比尔·盖茨从 8 岁以后就非常爱整洁了。和以前不一样，他对他喜欢的事情都做得有条有理。盖茨童年时代最要好的朋友是卡尔·爱德蒙德，盖茨是在读 4 年级时与他认识的。他们两人一块儿上中学，同时从高中毕业，在以后的许多年里一直都是很好的朋友，他们两家的关系一直都很不错。爱德蒙德的父亲是西雅图有名的心脏病医生，他曾经发明过一种用电流停止心脏纤维性颤动的方法，这种方法在手术过程中可以校正病人不规则的心律。爱德蒙德这样谈起过他："即使在当时，他也是个非常怪异、与众不同的人。"

盖茨从小就不是一个平庸之辈，他有他的抱负和志向。他曾经对爱德蒙德说："与其做一株绿洲中的小草，还不如做一座秃丘中的橡树。因为小草千篇一律，毫无个性，而橡树高大挺拔，昂首天穹。"他很早就意识到，人的生命来之不易，要珍惜这一来自上帝的伟大馈赠。他在一篇日记中写道："人生是一次盛大的赴约，对于一个人来说，一生中最重要的事情莫过于信守由人类的理智所提出的那种至高的诺言……"

他还写道："也许，人的生命是一场正在焚烧的'火灾'，一个人所能去做、

也必须去做的，就是竭尽全力要在这场‘火灾’中去抢救点什么东西出来。”由此可见，盖茨当时所达到的境界和觉悟已远远高出了他的同龄人。

即使还是一个孩子的时候，盖茨就具有一种执著的性格和想成为人中豪杰的强烈欲望。爱德蒙德说：“学校的任何功课和老师布置的作业，不管是演奏乐器，还是写作文，他都会倾其全力花上所有的时间来完成。”

盖茨有着强烈的进取精神，这一点在整个年级是鼎鼎有名的，几乎没有一个同学能比得过他。有一次，老师给他所在的4年级学生布置了一道作业，要学生写一篇四五页长的关于人体特殊作用的作文，结果，盖茨洋洋洒洒一口气写出了三十多页。又有一次，老师叫全班同学写一篇不超20页的短故事，使大家感到吃惊的是：他写出的故事竟有100页之长。

爱德蒙德回忆说：“不管比尔做什么事，他都要弄他个登峰造极，不到极致，他决不心甘。不管他做什么，他都要比别人做得更好，要达到最好。”

盖茨做事之精细程度是无可挑剔的。他不愿意在工作或娱乐上浪费任何时间，他后来最爱对别人说起的一句话是：“观念＋时间才是真正的财富。”

盖茨最欣赏美国亿万富翁洛克菲勒所说的一句名言：　即使你们把我身上的衣服剥得精光，一个子儿也不剩，然后把我扔在撒哈拉沙漠的中心地带，但只要有两个条件——给我一点时间，并且让一支商队从我身边路过，那要不了多久，我就会成为一个新的亿万富翁。

Biography of Bill Gates

第二章　退学哈佛　敢为大浪领潮儿

盖茨大多数时候都逃课，期末才玩命突击。在“宏观经济学”的期末考试中，他虽然从未上过一堂课，却得了99的高分。

但是，举世皆知的是：他退学了。

在学校期间，他做了三件事：办了一个公司，写了一个程序，交了一个朋友。但是这三件事却件件惊天动地——他创办的那个公司最后成了叱咤风云的软件帝国；他写的程序成了微型电脑的第一个操作软件；他交的那个朋友也成长为微软帝国的总裁兼首席执行官。

>>>哈佛，哈佛……放弃还是继续

1973年夏天，盖茨以全国资优学生的身份，进入了梦寐以求的哈佛大学。这个日后哈佛校史上最著名的辍学生在来到哈佛之前曾经还一度为自己的成绩惴惴不安。许多年后他依然记得，当时参加完大学入学考试之后心情非常紧张，因为志愿所填报的哈佛等3所大学都很难进。

盖茨的担忧并非空穴来风。哈佛此时早已名声在外。三百六十多年来，哈佛的每一位校长都重视培养学生个性特长和兴趣爱好，而不受制于传统说教，更不文过饰非。这种务实开拓创新精神，让这方崇尚“与柏拉图为友，与亚里士多德为友，更要与真理为友”的圣地成为了美国顶尖科学家和领袖人物的摇篮。

数不清的社会精英从这个校园里走出：7位美国总统、12位副总统、33位普利策奖获得者、37位诺贝尔奖获得者、数十位跨国公司的总裁、十几位最高法院大法官以及众多的国会议员，在全美500家最大的财团中有2／3的决策经理毕业于哈佛商学院……

盖茨入学时，担任校长的博克（Bok）正在大刀阔斧地进行着传统本科课程体系的改革，重申“每个哈佛本科生都应该被宽广地教育”这一原则的同时，还强调了在被认为是现代学生必不可少的7个知识领域中知识入门方法的学习。

在哈佛大学中，比尔·盖茨是典型的大学新生，被新的要求和更激烈的竞争弄得方寸大乱。在这个环境中，盖茨遭遇到了人生第一个打击：他发现周围的每个人都和他一样聪明，甚至有些人考试成绩比他还好。盖茨的竞争天性被最大限度地激发了出来，他把自己投入到异常刻苦的学习中。

就读于法律预科班的盖茨第一年就选修了哈佛大学最难的数学课——“数学55”，研究生级别的数学和物理课占去了他大学一年级1/3的时间。数学、科学、法律、经济等诸多职业生涯规划都曾在他的脑海里闪现过，他曾经期望当

一名数学教授，也迷恋科幻小说，热衷过心理类、经济类书籍，但是最终他还是把主要的精力花在计算机方面，在哈佛大学的艾坎计算机中心里度过许多个不眠之夜。

他的学习方法不寻常：他先蒙头大睡，然后不间断地学习36个小时，接着再睡上12个小时，醒来吃下一个加大的比萨饼后再开始下一轮的长时间战斗。大学生活和让他感兴趣的新领域没有丝毫减弱他对计算机的狂热，这个时候，人类技术发展的步伐开始大大加快了。

遗憾的是，在大学一年级，虽然盖茨在大学入学考试中数学得了无可非议的800分，可他总平均只是个B。这似乎也成为盖茨最终决定离开哈佛的原因之一。也许就是在第一个学期他便发觉自己并非“世界上最聪明的孩子”，这让本来很想当数学教授的盖茨非常沮丧。

但是盖茨在计算机软件和商业方面的突破让他找到了自己的人生轨迹。盖茨在中学时就小伙伴中以精通计算机获得名气。在上大学前，他就曾和一位名叫保罗·艾伦的大熊似的男孩成为忠实的朋友并组建了自己的公司。除艾伦外，盖茨还有一个伙伴肯特·埃文斯，他们组织起一个湖滨程序员小组（LPG），作为一个小企业，盖茨和埃文斯每人得到盈利的4/11；保罗·艾伦得到1/11；另一个程序员拿剩余的部分，此人后来成为微软的第一批雇员之一。

几乎与此同时，艾伦和盖茨被看作是编写调试程序的“神童”，名气大扬。两人被华盛顿州电力网的自动化和计算机化的TRW项目组雇用了。仅仅18岁，还在上学期间，盖茨一年就挣了3万美元。

盖茨的电脑技巧与商业敏锐相结合，加上希望赢的强烈愿望，使很多人相信他在哈佛也会出人头地。在出发上大学的头天晚上，18岁的盖茨曾踌躇满志地宣布：“我要在25岁之前赚到我的第一个100万。”他确实做到了，并且超过310倍。但是此时他已经离开了哈佛校园，劝说他离开的正是保罗·艾伦。在哈佛期间，正是他和盖茨合作，为第一台微型计算机开发了BASIC编程语言，使盖茨走上了创建微软软件帝国之路。

当然盖茨绝不是哈佛历史上第一个著名的退学生。在他之前，还有不少的哈佛先辈们因退学而成名：

1894年，有一位哈佛大学一年级的学生，因迫不及待要投入石油开采行业而从哈佛大学退学。他后来果然因石油开采而成为美国的巨富。他的名字叫霍华德·休斯(Howard Hughes)。

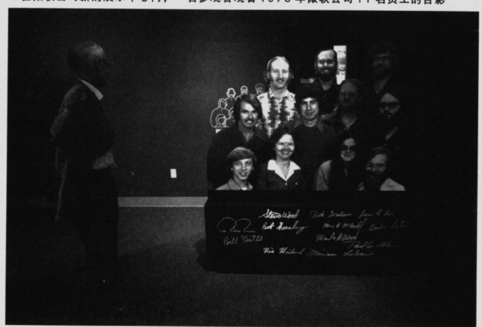
在1926～1927年和1929～1932年间，有一位学生在哈佛大学断断续续地读了3年的书。最后他禁不住各种科研工作的诱惑，还是自动中止了在哈佛大学的学业。他后来获得了五百多项的专利，是继爱迪生之后美国最出名的发明家。他的名字叫波尼·莱特(Bonnie Raitt)。

1966年，有一位来自佛罗里达州的哈佛2年级学生，因创立了美国历史上第一个乡村乐队“国际潜水艇乐队”而从哈佛大学退学。他后来成为一名著名歌手，他的名字叫格兰姆·帕森斯。

当然，盖茨在一门心思钻研计算机时，还没有从哈佛退学的打算。盖茨最后下定决心从哈佛退学，得归功于他的老搭档艾伦。为了拉这位小兄弟回华盛顿州去创业，艾伦不惜放弃原来的工作，随盖茨来到哈佛，并就地找事做，以便劝说盖茨退学。

在艾伦三天两头的劝说下，盖茨终于动摇了读完哈佛大学的信念，在大三时退学。盖茨当初决定从哈佛退学，曾受到许多亲朋好友的劝阻，其中也包括他的一位室友。有趣的是，数年后，当这位室友在斯坦福大学商学院攻读MBA课程时，盖茨又来劝他退学去共创天下。这位室友禁不住盖茨的轮番劝告，最后真从斯坦福退了学，去出任盖茨那间二十来人小公司的总经理。

◎在微软公司新的展示中心内，一名参观者观看1978年微软公司11名员工的合影



盖茨的父亲说有一些迹象显示他的儿子或许不是一般人，但没想到会有如此的成就。“在他的班级里有许多聪明的孩子，他或许不是最聪明的。他很早就表现出令人诧异的独立性，他的性格、字里行间都显示出他的想法非常的独立。”

这种独立性让盖茨放弃了哈佛大学转而从事自己喜欢的计算机行业。他专注于软件，于1975年创立了微软公司，1986年他31岁时成为了世界上最年轻的自力更生致富的亿万富翁。

>>>经常逃课的竞争狂

极有个性不仅是盖茨父亲的评价，也是盖茨大学同学的评价。在哈佛，他在谈话、阅读或沉思时，总习惯把头置于双手之间，身体前后猛烈地摇摆。有时为了表达自己的观点，他甚至还会疯狂地挥舞手臂。独立的个性让盖茨在大学期间获得了数学与计算机天才称号的同时也惹下了颇多的麻烦。

比尔·盖茨年轻的外表掩饰了他那残酷的竞争天性。他看起来比实际上要年轻许多。他的头发平直又不加梳理，头皮屑走到哪儿掉到哪儿。他个子小，人又瘦，声音很尖。因为是个左撇子，于是他成了那些没有什么意义的技能方面的高手，比如单脚跳跃过垃圾箱，或立定跳过长凳等。

盖茨从小孤僻、自闭、独来独往，12岁时他就因不爱和其他小孩交往，并且常常一连发呆几个小时而让父母担心。当年的一个同学回忆道：“他很讨人厌，总是很自信，特别好斗，而且聪明得可怕。人们一想到比尔就觉得他有可能会拿诺贝尔奖，但他一点也不懂礼貌。”

在哈佛，盖茨依然不算好孩子，他仍旧无法抵抗电脑的诱惑，经常逃课，一连几天呆在计算机中心的电脑实验室里整晚整晚地写程序、打游戏，因为那时使用计算机的人还不多。有时疲惫不堪的他会趴在电脑上酣然入睡。盖茨的同学说，他常在清晨时发现盖茨在机房里熟睡。

当盖茨认为创办公司的时机尚未成熟而继续在哈佛大学读书时，他开始了玩扑克，疯狂地玩。扑克和计算机消耗了他的大部分时间，他成了宿舍里的高赌注扑克赌博的一个常客。

在课堂上睡觉是盖茨常有的事。他的生活极其紧张，3天不睡觉对他来说

如同家常便饭。据一位朋友说，他通常36个小时不睡觉，然后倒头便睡上十来个小时。盖茨睡觉的习惯很独特，他从不在床单上睡觉。累了的时候，他就躺在他那张乱糟糟的床上，拉过一条电热毯盖在头上，不管何时也不管环境如何喧闹，他总能马上进入甜甜的梦乡。盖茨至今仍保持着这个习惯。当他坐飞机时，他常用一条毯子盖在头上，然后在整个航程中酣睡不止。

“他是一位头脑清晰的思考家，但却容易感情用事，他很富有也很幼稚。在控制性情方面，他从未成熟过。”他的一位朋友这样评价盖茨。

即使在哈佛大学这样天才荟萃的学府，盖茨也时常与老师“为难”。他上课的表现也跟在中学时一样，把课堂当成战场。他坐在教室里，课桌上连一个笔记本也没有，只用两手抱着脑袋，样子显得十分厌倦。他看着老师在黑板上解题，过了一会儿，便说：“老师，你有个地方不对，让我来给你说。”这常常让老帅窘得下不了台。

他有意制定了一套行事策略：大多数课程逃课，到期末再猛学一阵。“我是想看看我花最少的时间能得多高的分数。”他的智力不在话下，但是老师布置的练习题，盖茨只做20%。他具有在脑子里做运算的特殊天赋以及近乎照相机般的记忆力。多年以后，他仍能高兴地复述微软数百职员中许多人的牌照号码。

盖茨还喜欢辩论，但是辩论的时候言语粗鲁，充满讥讽甚至带有侮辱性。在他表达观点时，如果有人激怒他的话，他会暴跳如雷。在成为一个商业巨人后，他依然说话语调尖锐高亢，满口俗话，态度傲慢甚至粗鲁。对微软公司的大多数编程人员来说，和盖茨一起参加技术会议就如同是进行语言测试一样。

盖茨有一种发现他人纰漏的惊人能力，在辩论的时候表现得尤为突出。如果给他看《蒙娜·丽莎》，他会看到败笔。一旦发现一个人的漏洞，他就会用他最喜欢的字眼，诸如“傻瓜”、“疯子”之类将人贬得体无完肤。 就连与他合作多年的好友艾伦，他也丝毫不示弱。虽然盖茨和艾伦都对科学和计算机有着强烈的兴趣，两人也同是数学尖子，但盖茨的争强好胜则是二人之间最突出的差别。盖茨清楚，只有当他处于上风时他才可能和别人共事或者成为好友。相识后不久，他就对艾伦说：“我很好相处的……只要让我拿主意就行。”

他是个富有的少年，永远不用担心房租钱从哪儿来。他的祖母留给他100万美元的信托基金，他父亲为他买了第一栋房子——90万美元的公馆兼单身宿舍。他是那种让很多人或喜或恶的人。他比任何人都要精明，而他自己也清楚

地知道这一点。

长大的盖茨有着一张长不大的娃娃脸。许多竞争对手就是被这个外形清瘦、头发蓬乱、带着头皮屑的大男孩的那张诱人上当的面孔所迷惑。尽管盖茨看上去像个仓库保管员，但他却成了一个令人敬畏的商业巨子。他喜欢舒适地坐在电脑前，一边吃比萨饼，一边喝可乐，一边彻夜不眠地编写电脑程序。

更让老师难以接受的是，盖茨在哈佛大学运用学校的计算机开发出软件，进行商业推广，赚了不少钱，为此受到了学校的严厉批评，并警告不得再犯。因为学校认为比尔·盖茨违背了公共教育的教学设施不得用作牟利的大学精神。

>>>“我不是最好的数学天才”

比尔·盖茨善于编程的其中一个原因就是程序本身蕴含的运算性与逻辑性。他良好的数学基础和丰富的科学知识，使得他在编程方面有着天然的优势。

当时，连许多高年级学生都来向他请教，其中包括保罗·艾伦。艾伦比盖茨高两届，他常向盖茨挑战。当他遇到难题时，就对盖茨说：“嘿，我敢打赌你不会做这道题!”而争强好胜的盖茨就会设法证明他的话是错误的，不管这道题有多难。他们在这种挑战和应战中得以互相提高。比尔·盖茨的天才在于他善于寻求解决问题的方法，而这种特长与思路开阔以及知识、经验的丰富是分不开的。

在哈佛大学，比尔·盖茨在数学方面最得意的成就是提出了解决一个数学难题的方法。那是刊登在数学杂志上的难题：一个厨师做了一叠大小不同的煎饼，他要不断从上面拿起几个煎饼翻到下面。假设有 N 个煎饼，厨师需要翻动多少次，才能完成这个排列？

比尔·盖茨想出了解这道难题的一个比较好的办法。他将这个方法告诉了数学老师教授克里斯托斯·潘帕莱米托。潘帕莱米托将比尔·盖茨的方法记录下来，发表在《非线性数学》杂志上。据说比尔·盖茨的这个解法是解决这一难题的突破性进展，其影响至少可以在数学界持续 15 年之久。

但是盖茨很快发现，在群英荟萃的哈佛大学里，竟有人比他还有数学天

分，这曾使他甚感沮丧。

有一天晚上，他就邂逅了其中的一位天才学生，此人对他的影响之大就像他高中时的老朋友保罗·艾伦一样。这个名叫斯蒂夫·鲍尔默的人后来成为了微软的新总裁。两人的友谊在一次观看“雨中情”和“发条橙”电影时得到巩固。

虽然他们住在同一层宿舍楼的两端，但是经常在一起学习，并在学业和一些运动项目上展开激烈竞争。

斯蒂夫·鲍尔默和盖茨有着许多的共同点，他们都是一样精力充沛，可以长时间熬夜不眠。盖茨常通宵达旦玩牌，两人就在早餐时碰面，一起讨论应用数学。他俩一起选修研究生的数学和经济学，但盖茨大多数时候都逃课，期末才玩命突击，花尽可能少的时间，得尽可能高的分数，这就是他们的游戏。

在“宏观经济学”的期末考试中，两人虽然从未上过一堂课，但鲍尔默得了 97 分，而盖茨则高达 99 分。虽然两人都想将上课时间降到最少，但与盖茨的不务正业不同，鲍尔默则将大量的时间投入社会活动，他不仅管理足球队，担任文化社社长，还是社交俱乐部的成员。总体来讲，二人都是数学高手，但鲍尔默更胜一筹。在一次著名的全国性数学竞赛中，鲍尔默还击败过盖茨。盖茨在鲍尔默的保护下被接纳进哈佛的一个社交俱乐部，但因为总是笨手笨脚，他依然像个局外人。

两人个性不同，但较为投缘，用盖茨的话说，两人是“高频段交流”，彼此能接受对方的全部信息。两人经常如两台联机的终端一样，或争论或玩笑或嘲笑或闲聊。

盖茨决定从哈佛退学，曾受到许多亲朋好友的劝阻，其中也包括史蒂夫·鲍尔默。有趣的是，数年后，当史蒂夫·鲍尔默来到斯坦福大学商学院攻读 MBA 课程时，盖茨又来劝他退学共创天下。

与他的哈佛朋友盖茨一样，鲍尔默最终没有完成学业。不过他在头一年就获得两项一万美元的奖学金，从而名声大振。为此，旧金山的风险资金投资商、盖茨的好友安·文布拉德称赞鲍尔默“智力超群”。

由于发现还有其他的人在数学方面的天分高于自己，比尔·盖茨于是开始一门心思钻研电脑，认定这是自己的生财之道。比尔·盖茨喜欢说他进入计算机业仅仅是因为他想写出“伟大的软件”，想尽自己所能创造出最好的产品。但在早期，更强大的动力其实就是赚大钱的欲望。因为在学校期间他也一直没有

停下创业的步伐。

比尔·盖茨在谈到数学与电脑的关系时说："很多著名的电脑专家都有深厚的数学功底，这有助于他们把握证明定理的纯粹性。这种纯粹性只能用确切而非含糊的语言来论述。在数学中，你不得不把定理用一种潜在的方式加以联系，你经常得证实能在更短时间里解出一道题来。数学与电脑程序设计有着非常直接的关系。这一点也许在我心目中要远远胜过别人，因为这是我看问题的出发点，我想这两者之间有一种很天然的联系。"

随着比尔·盖茨在计算机领域的创业日臻炉火纯青，计算机软件事业的大门轰然洞开。在微软，人们使用计算机语言描述盖茨拥有"令人难以置信的处理能力和无限的带宽，他十分擅长并行处理和多任务处理"。

现在，盖茨可以同时在两台计算机上工作，一台从互联网络中连续不断地获得数据；另一台处理着上百封电子邮件和备忘录，把他的大脑与网络联成一体。他加工提炼信息的能力实在惊人，也许他的思维真是数字化的。正是这样一个具有"革命"脑的人领导了个人计算机革命，并将微软变成了一个媒体和网络巨人。

>>>我应为王

比尔·盖茨的格言是："我应为王。"即使是屈居第二，对他来说，也是不可忍受的。他的同学曾回忆说："任何事情，不管是演奏乐器还是作文，除非不做，否则他都会倾其全力花上所有得时间来完成。"

童年的比尔·盖茨对和小伙伴们聚在一起追逐跑跳不感兴趣，愿意一个人干自己喜欢的事情。在宽松的家庭环境下，他很早就表现出了与众不同的性格，只要他想办的事情，就一定要干到最好。如果是与别人比赛，就非得胜不可。

盖茨身上散发出来的竞争精神似乎是天生的，但也与他童年时代的游戏，体育运动等密不可分。不管是与他姐姐克里斯蒂娜一起玩拼板游戏，还是在每年一度的家庭体育项目比赛上，或是与其他朋友在乡村俱乐部的游泳池里，他都会全力以赴，从不放过任何一次证明自己的机遇。

在上哈佛大学时，盖茨还一度迷恋上了扑克赌博。虽说是玩扑克，可盖茨

一旦投入，所表现出来的热情绝不亚于对计算机的热情。就好像他正在干一件他认为十分重要的事情一样。刚开始时，盖茨输得一塌糊涂。但他一点也不灰心丧气，坚信自己打得多了，一定可以玩好。果然，慢慢地，他变成了一位玩牌高手。

"比尔没有干不成的事，"他的朋友布莱特曼说，"他总是集中精力干好一件事，决不轻易放手。他的决心就是，不干则罢，要干就干好。玩扑克与研究软件，比尔都做得很好，他可不在乎别人怎么想。"

按比尔·盖茨的天分，向数学方面发展，无疑可以成为一名优秀的数学家。但他发现还有几个同学在数学方面比他更胜一筹，于是他放弃了专攻数学的打算。因为他有一个信条：在一切事情上不屈居第二。

现在，盖茨的家庭游戏已经演化成一场精巧的微软年度大事，称为Micro Games。有位软件业主在一场乒乓球比赛中击败了盖茨。几小时后，当绝大部分客人都离开后，盖茨走向他，真真切切地生气了，因为他输了。"你让我在所有人面前大大地丢脸了。"他叫喊道。比尔·盖茨，这个世界上最富有的人，竟然因为在公开场合输了一场乒乓球而恼羞成怒。

盖茨能成为软件霸主，聪明并不是第一位的，他不愿屈居第二的志向才是真正成功的动力，试想有此等霸气，天下谁能与之争锋？

>>>微软霸业的序幕

"我应为王"的信念让盖茨牢牢地掌控了自己的命运。不按人家说的"应该怎样做"或"不应该怎样做"行事，这也成了比尔·盖茨性格中的最大特点。他为了发展自己的事业而果断地从哈佛大学退学的这件事，就充分地说明了这一点。

盖茨从小就没有停止过对科技和利益的追逐。盖茨最初的商业行为一直是和保罗·艾伦紧密相连的。在成立日后名震江湖的微软公司之前，盖茨和艾伦早先已一起创办了两家公司，第一家公司成立时盖茨才念8年级。

1972年夏天，已进入华盛顿州立大学的艾伦拿来一本《电子学》杂志，告诉盖茨有一家新成立的叫英特尔的软件公司推出一种新的微处理器芯片很有趣。于是两人毫不犹豫地花了376美元买了一颗芯片，不久后就摆弄出一台机

器。为了赚钱，他们还成立了一家交通数据公司，并四处寻找业务。他们想出售自己设计的用于分析数据的机器。但是，没有多少人想买他们的机器。后来，美国联邦政府决定向各市县政府免费提供交通数据分析服务，这一来，就更没有人愿意花钱让他们的交通数据公司来解决问题了。

为了解决公司的经营问题，盖茨甚至考虑要从哈佛大学退学。他告诉父母，他和艾伦决心开一家他们自己的电脑公司。在父母的极力劝说下，盖茨才决定将退学的事暂时放一放，答应先找一份工作再说。

大学一年级结束后的暑假，盖茨和跑到波士顿的艾伦一起，在当地一家叫做霍尼韦尔计算机公司找到了工作。

就在他们工作后不久，电脑市场发生了显著变化，已露出了微型化的苗头。盖茨和艾伦都确信，电脑的发展已到了关键时刻，随时会就会爆发一场惊人的技术革命，电脑将走入千家万户，成为像电视机、汽车一样普及的物品。艾伦比盖茨更清楚地认识到这一点，因此，艾伦不断地对盖茨说："我们开家公司吧，我们干吧。"

当时，虽然盖茨很想与艾伦一起干，但他觉得创办公司的时机还没有成熟。于是，他决定继续留在学校，而艾伦仍留在霍尼韦尔公司工作。

最佳时机终于来临了，1975年元旦，艾伦在《大众电子》杂志上，看到第一台上市的微电脑——"牛郎星8800"，由新墨西哥州的MITS公司研制成功，并指出这是"世界上第一部微型计算机，堪与商用型号相匹敌"。

这是一个没有显示器和键盘，只有开关控制板和明灭灯号的"怪家伙"，名称源于《足球大战》。盖茨的潜意识如电光火石般一闪：个人计算机革命开始了，它将改变整个世界。两个年轻人为之兴奋，兴奋之余，也发现了问题：微电脑没有电脑语言，所有电脑语言都是为大电脑写的。两人立即决定编写可以在这种新机器上运行的计算机语言。这个大胆的决定为盖茨和艾伦开辟了PC软件业的新路，奠定了软件标准化生产的基础。

但问题是，他们从来没有见过这台机器，更别提拥有进行程序调试的电脑了。

盖茨和艾伦想法子从英特尔弄到8080微处理器的详细说明书，于是艾伦着手写一段软件程序，它"工作"起来就像微处理器一样。盖茨和艾伦在哈佛阿肯计算机中心没日没夜地干了8周，通过使用哈佛计算中心的设备，盖茨把一种简单的编程语言——BASIC的最初版本拼凑在一起。

"那时候，保罗常常把我从垃圾桶上拉回来，而我却继续趴在那里不肯起来，因为在那里我找到了一些上面还沾着咖啡的程序设计师的笔记与字条，然后我们一起对着这些宝贵的资料来研究操作系统。"

1975年2月，艾伦亲赴MITS——开发"牛郎星"的公司演示。当艾伦两指交叉向上天祈求好运保佑他们的阿尔泰BASIC程序成功运行时，"牛郎星"的发明者罗伯茨和他的工程技术人员也暗自希望他们的电脑能藉此投入工作。

在小心翼翼的漫长等待后，双方的愿望都实现了，随后生意成交。这一创举不仅点燃了"牛郎星"的星星之火，更造就了计算机历史上一个光辉灿烂的时刻；与此同时，与大型计算机相连的哑终端开始让位于功能齐全、只有桌面大小的个人电脑。

这年春天，艾伦进入MITS，担任副总裁一职，负责软件的开发。念完2年级课程后，盖茨也飞往MITS，加入艾伦的行业。

1975年5月，比尔·盖茨再次产生了退学的想法，他希望能和好友艾伦一起创办一个软件公司。但由于父母的极力反对，比尔·盖茨还是没能马上退学。比尔·盖茨的母亲还专门安排当地一位白手起家的千万富翁斯托姆与盖茨交谈，劝说盖茨打消开公司的念头，继续他在哈佛的学业。

交谈中，盖茨向斯托姆解释，他认为个人电脑时代已经到来，这正是他大展身手的好机会。他还用极富激情的语言描绘了未来远景。斯托姆被打动了，衷心地说："任何一个对电子学略有所知的人，都应该明白这确实存在，并且新纪元确已开启。"有了斯托姆的鼓励和指点，盖茨退学的念头更坚定了。虽然他直到1977年初才真正办理退学手续，但当时他的心早飞走了。对他来说，这所名牌大学已经只是一个负担，而不是助跑器。

两个月后，盖茨与艾伦合作创建他们的第3家公司。为了这个公司，艾伦提前6个月从华盛顿大学辍学。"我们现在不行动的话，就太晚了。"艾伦说希望在计算机语言行业里一试身手开始他们心中的梦想。

公司的名称来源于在与密特斯公司签约准备合同文本时，无意识写下的这样一句话："保罗·艾伦和比尔·盖茨为做微型软件（Micro-soft）而工作"。这个微软的公司名号让比尔·盖茨很是得意了一把。微软公司成立时，比尔·盖茨正好20岁。

为了公平，两位创始人靠比拼各自编写的BASIC编译器代码数量来划分股份。最后年长的艾伦心甘情愿地得到比自己年纪轻的盖茨稍少的股份，占了

40%。艾伦是一个喜欢技术的人，所以他专注于微软新技术和新理念。盖茨则以商业为主，销售员、技术负责人、律师、商务谈判员及总裁一人全揽了，两位创始人配合默契。

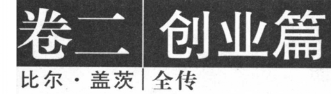
借助“牛郎星”的风行，BASIC 语言也推广开来；同时微软又赢得了 GE 和 NCE 这两个大客户。他们从 MITS 拿到的版权费总共为 18 万美元。受到初战告捷的鼓舞，盖茨打算中断他和艾伦与 MITS 签订的合同，理由是 MITS 的领导爱德华·罗伯茨没有尽最大努力将 BASIC 许可证颁发给其他计算机制造商。最终，争议被交付裁决，盖茨赢了，这以后几乎成了定势。因此，Micro-soft（他们不久即去掉了连接号）向所有申请人颁发其语言的许可证，并开始建立自己的事业。

1976 年末，艾伦最终决定离开罗伯茨的公司自己去闯天下。两个月后，4 年级已念了一半的盖茨也永远离开了坎布里奇。当被问及当年创办微软是否担心会失败时，比尔·盖茨表示，他是一个非常走运的人，“在适当的时候出现在了一个正确的位置上”。

“那个时候计算机技术刚刚起步，我想即便不从哈佛退学，创办微软，那个位置上也同样会有别人出现。”比尔·盖茨说。应该说比尔·盖茨果断的退学这件事，并非一时的心血来潮，而是经过反复思考才决定的。盖茨敏感地意识到，计算机的发展太快了，等大学毕业之后，他可能就失去了一个千载难逢的好机会。他热爱的只有他的电脑，只有在电脑前，他才觉得自己是伟大的，只有在电脑前，他才感觉得到自己的价值。对于这个还有点孩子气的年轻人，电脑意味着他全部。他果敢地把握住了机遇，拉开了开创软件王国霸业的序幕。



Biography of Bill Gates



卷二 创业篇

比尔·盖茨 | 全传



© 2004 年 7 月 1 日，盖茨参观北京师大实验中学；同时向中国 100 所学校捐赠 1000 万元的电脑课堂

Biography of Bill Gates

第一章 困境创业 自古硕勋百战多

盖茨在创业的道路上从来都没有失去过耐心。对盖茨来说，坚持就是创业的主动力。美国3M公司有一句关于创业的“至理名言”：为了发现王子，你必须与无数只青蛙接吻。对于创业家来说，必须有勇气直面困境，敢于与困难“接吻”。

对创业者来说，注重塑造领袖精神，远比积累财富更重要，因为财富可在瞬间赢得或失去，但领袖精神永远是赢得未来的无形资本。

>>>“别学我中途辍学！”

在绝大多数人的心目中，盖茨退学创办微软公司的成功是一个神话，这个神话激励着无数的后来人去为自己开始创业历程而寻找借口。大学生退学创业更是瞄准了盖茨这个目标。但事实上盖茨本人并不赞成大学生放弃深造的机会选择创业，而是主张大学生从小事做起。盖茨退学创办公司，也并不像某些报刊文章鼓吹的那样，有个聪明的编程脑袋就行了。

盖茨创业始终有专业出身、经验丰富、实力雄厚的长辈特别是父亲的辅佐、支持，眼光开阔的家庭背景是盖茨创业最大的财富。

盖茨创办微软公司的时候，正赶上PC市场的大发展，还有美国市场鼓励创新、宣扬创业的机制，更有美国人历来以快速积累财富评价个人行为才智的价值观，都是盖茨成功的内在动力诱因。

可以说，盖茨占尽了天时、地利、人和，而当今的大学生很难同时拥有这三者。“如果有人想知道盖茨为何能取得今天这样的成就，依我之见，就是因为有早年在处理生意方面的经历。”盖茨好友坎特的父亲回忆道。

而且盖茨在创办微软公司之前已经拥有了两家自己的公司，并有着与同龄人相比更为丰厚的现金收入，实战经验是他最终创办微软得以成功的关键。因此盖茨在不同的场合对大学生的忠告就是：“绝大多数的人都应大学毕业，这是最基本的。别学我中途辍学！”

他劝告大学生不必学他，一开始就创办一家公司，冒巨大的风险。“当我创办微软公司时，我十分激动，甚至想也没有想过会有多大风险。而且如果我愿意，我的父母亲仍旧允许我回到哈佛大学去完成学业。假如你要成立一家公司，总要付出极大的精力，你最好克服那种危机感。同样，我也不认为在事业刚开始时就需要开办一家公司。”

早在1970年，年仅15岁的盖茨就做成了许多好买卖中的第一笔交易，已经显示自己能够果断处理生意上的问题并能扫除任何影响自己兴趣的障碍，初

步显示其特有的生意头脑和经商能力。当时他和艾伦打工的西雅图当地的一家电脑公司倒闭后，盖茨和好朋友肯特买下了该公司有价值的电脑磁盘并把它们藏了起来。艾伦发现了这个秘密后，就拿走了磁盘。两人因此起了争执。最后，还是艾伦妥协了，把磁盘还给了盖茨。不久之后，盖茨把磁盘卖了，赚了一些钱。

1971年，由盖茨参与发起的湖畔程序设计师集团赢得一次真正的商业机遇，受委托为当地一家信息科学有限公司(ISI)编制一个工资单程序。虽然ISI“支付”给湖畔程序设计师集团的只是免费上机时间，但是盖茨还是从这次交易中学到了许多做生意方面的东西。在与公司谈判时，盖茨要求以项目产品或版权协议的规定来支付他们的酬金。上中学时就知道按版权抽取利润，而且是在同大公司打交道时提出这一要求，可见他从小经商意识是多么清晰！

随后，盖茨和艾伦设计了一种能分析纸带记录的计算机程序，用于计算城市交通流量状况。为此他们专门成立了公司，艾伦还在各地跑来跑去推销公司的产品。虽然最终这次创业因政府政策的调整而不了了之，但盖茨和艾伦还是盈利大约2万美元；同时还拥有了实际运作公司的经验和能力。

此后，盖茨又与好友肯特·伊文斯合作成立了一个“逻辑仿真公司”。业务范围包括设计课程表、进行交通流量分析、出版烹饪全书等。这个公司承接了湖滨中学校方授权他们设计全校四百多名学生的课程表程序。

在这个课程表软件设计取得成功后，盖茨四处给周围学校发函，表示愿意为它们设计课程表程序，并愿意提供9.5折优惠。他在联络信中说：“我们应用了一种由‘湖滨’设计的独特的课程管理电脑系统。我很荣幸地向贵校推荐这一产品。服务上乘，价格优惠——每个学生收费2~2.50美元。希望有机会进一步与贵方商洽此事。”

在盖茨进入哈佛大学读书前，盖茨还到华盛顿特区，当了一名众议院服务员。就在几个月的实习过程中，盖茨又一次显示了他卓越的商业头脑。他以每枚5美分的价格，买进5000枚麦戈文—伊格尔顿纪念章。当麦戈文把伊格尔顿挤出总统候选人名单时，盖茨就以每枚25美元的价格出售了这些日见稀少的像章，从中赢利几千美元。

1975年盖茨创立他的第三家公司——微软公司时，他已经在竞争激烈的商海中鏖战数载，积累了丰富的实战经验，无怪乎在后来的经营管理中游刃有余，左右逢源。因此，深知商海沉浮的他劝告大学生不要一开始就想创立自己

的公司，而是应该考虑加盟其他公司并在这家公司中学习他们的工作、创业方法。“挑选一个你认为真正能在这里作出独特贡献的领域，你将享受为它而工作的每一天……从非常小的事情开始。”

>>>学习，学习，永不停息

当我们走近那些职业生涯一直都在走上坡路的在职人士，我们能清晰地看到：这些人都有着惊人的计划能力、良好的忧患意识和随时准备迎难而上的头脑。在实际行动上，他们不会为暂时的成功而沾沾自喜，也不会为眼前的困难退避三舍，他们的成功法则只有一条：不断学习、敢于面对、挑战自我。良好的教育背景和学习能力成了成功的一个大前提。

当然很多人认为盖茨的成功是个特例，因为他没有读完大学就开始了自己的创业之旅，而且同一时代的许多成功的创业者也跟他一样，同样没有太高的学历，有许多都是辍学创业的。例如，苹果电脑董事长乔布斯没有念过大学。迈克尔·戴尔，戴尔公司的董事长，500 强企业总裁中最年轻最具有潜力的 CEO，是一个大学都没念完的辍学小子，开创了电脑销售的新模式。雅虎公司董事长杨致远也是读博士时辍学。

在《福布斯》公布的 2005 全球富豪榜中，有 388 人是自创业者，18 人是中学辍学生。共有 68 名女富豪上榜，包括 7 名自创业者。这些富豪的平均年龄为 64 岁，有 29 人不到 40 岁，220 人超过 70 岁。最年轻富豪是现年 21 岁的德国人阿尔贝特·图尔恩·塔克西斯，身价 20 亿美元。

富豪们的例子似乎都在鼓励人们不要去学校受教育，不要去学习。其实不是。在竞争异常激烈的 IT 产业中，学习，已不是一个时间段，而是相伴一生的课题。但是应当看到的是盖茨辍学办公司的时候已经绝非少年，而是 20 岁，著名的哈佛大学 3 年级学生，他上了大学，而仅仅是在毕业前夕才辍学，他不缺少大学的正规教育。

而且，盖茨的父亲是一位杰出的律师，母亲是华盛顿大学评议员及第一州际银行董事。为了让孩子接受良好的教育，中学时代盖茨的双亲便将盖茨送进管教严格、教学先进的西雅图湖滨私立中学就读。

小学时，当别人还在打棒球的时候，盖茨却在今天看来老掉牙的计算机前

一泡就是一整天，他一直到大学辍学，自始至终都是一名刻苦且成绩优异的学生，有着扎实的学业基础。他的聪明才智足以让他用最短的时间学习最多的东西。盖茨曾经坦然指出，他没有完成大学学业，主要是公司很快上了轨道，发展迅速，让他无暇把剩下的学业修完，其实他当初休学时并未打算就此告别大学生涯。

事业成功的人，在学校读书的时候虽少，但本身自强不息、努力学习的精神不减。诺贝尔经济学奖得主弗里得曼曾说："不要把在学校的时间多少与学问的高低混为一谈。有些人在学校念了很多书也没有什么学问，有些人念书不多，但学问却非同小可。"

我们还应该看到的是，盖茨中途决定退出哈佛大学，当然可以说他很有勇气，很有远见。但是他也完全清楚，如果他失败，他还可以回到哈佛大学继续完成学业。如果你设想哈佛大学是另外一种政策——如果你今天离开了，永远就回不来了，也许盖茨这样的人才考虑这个问题的时候就是另外的方式了，好处和坏处的比例就会发生变化，创业的成本就会增加。也就是说盖茨已经利用他的聪明才智将创业的成本降到了最低点。人是理性的动物，人在做每一个决定的时候，都要考虑这么做的好处和坏处，以及两者之间的比例。

当然，盖茨决定辍学创业时还有一个重要原因，就是看到了个人电脑出现稍纵即逝的商机。盖茨上中学的时候，正是计算机技术发展如火如荼之时，而世界计算机技术的中心在美国，盖茨当时便紧跟最新的计算机技术，并始终坚持不懈地学习。即使在大学学法律时，也没有放弃这种嗜好。因此上大学3年级的时候，他已经是一名出色的计算机专家。他是以一名计算机专家的身份辍学的，而不是大家想象的一名顽皮的少年。所以他才在别人对市场商机的小嫩苗进行惟惟诺诺、观瞻仰望时，便果敢地迈了进去。

微软的成功让盖茨辍学创业的神话被广为引用。但时过境迁，现在整个软件技术的发展虽然存在着很多创业和创新的机会，但从总体来看，以互联网为代表的技术创新浪潮，目前还需要相当长的时间需要去消化技术创新带来的冲击和深化新技术的应用。专家判断在未来比较长的一段时间内，软件行业在技术创新突破性的发展比较少，着眼点应该是更多把现有的技术潜力发挥和应用起来。网络游戏、搜索、短信等都是无线技术取得突破性的一种深化。所以，在现阶段，软件"建筑工"最为需要。

目前的微软里面到处都是受人喜欢和尊敬的人。即使是不太令某些人喜欢

的人，那也是值得去尊敬的。因为他们都受过良好的教育，聪明、热情、有活力、有创造力并且能出色地完成他们的工作。最重要的是，他们从来没有“已经很不错了”这样的想法，他们天生具有挑战性。

虽然盖茨没有继续读完他的哈佛，但是这些有趣的程序员们都读完了自己的课程，而且是行业内的佼佼者。微软每年招收的应届毕业生在70%以上，聪明优秀、有良好的教育背景是他们的代名词。在这个由一群瘦弱的、戴着厚厚眼镜的天才书呆子们所统治的世界中，处处生机勃勃。

这些各具特色的微软员工来自生活的各个领域：诗人、画家、教师、导游、建筑师、汽车销售员、歌手、哲学大家，诸如此类。在微软刚刚创业的那段时间，几乎所有未经培训的员工都是从一些非科技领域拉拢过来的，这一切都只因为软件那时刚刚成为一种新兴的工业。

员工里甚至包括为伐木工做饭的厨子、保加利亚的民歌手，这些人都是折中主义者，都风趣幽默，并且充满活力、想法新颖。他们富于冒险精神，说话妙趣横生。但是不管他们原来的身份如何，这个世界是由天才构成的却从来没有被人否认过。当然员工们良好的教育和学术背景更是这个世界里的共性。在许多专业技术人员的标准里，只有像比尔·盖茨这样专注于独立技术品牌的企业才是真正的软件企业，否则就是不务正业。

在盖茨的眼中，除了自己的微软事业之外，没有什么比学习和教育更重要的了。因此他最早的基金会就是为教育而设立的。迄今为止，盖茨已为改善低收入人群的学习条件投入超过14亿美元。仅在过去的5年中，盖茨的基金会已向美国一千五百多所中学捐款7.33亿美元。

◎2004年7月1日，盖茨参观北京师大实验中学，启动“携手助学”百间计算机教室仪式

当他第9次来中国时，送给中国政府的一份大礼还是教育方面的：他代表微软和教育部启动“携手助学”计划，在中西部地区建设100间

计算机教室。根据该协议，在教育部的指导下，微软将在5年内投入1000万美元，用以支持中国基础教育和师范教育，重点将放在农村和边远山区。该项目将首先从农村中小学现代远程教育、师资培训与技能培养等具体项目展开合作。

>>>尊重失败，需要失败

在激烈竞争的市场上，有许许多多从事电脑产业的公司不是在起步时夭折，就是在发展过程中被对手挤出市场。而微软在几十年风风雨雨的创业中，却始终保持着可持续增长的势头，不能不说这是一个奇迹。

这固然与盖茨超人的自信心有莫大的关系；但也与盖茨在创业过程中表现出来的一往无前的勇气和坚定不移的耐力是分不开的。在盖茨的领导下，微软的使命是不断地提高和改进软件技术，并使人们更加轻松、更经济有效而且更有趣味的使用计算机。微软从1981年就开始开发后来称之为“Windows”的操作系统。而1995年8月，Windows 95发布，正式把微软推向计算机业的顶峰。

“我小时候选择的一个梦想是计算机，我想把它作为一种工具来使用。当时我选择这个梦想并不是说要挣多少钱，建立一家多么伟大的公司，我只是梦想能有这么一个非常出色的工具。现在，距离实现这一个目标已经走完一半的路程。当然，这是我一生要做的工作。我希望我最终结束工作的时候，能够完全实现这样一个梦想。”

可以想象，这样一个风风雨雨的过程足以让一个意志不坚定的人退缩。创业之初，当盖茨认为罗伯茨对市场上BASIC编译器的盗版应该负责，收回了BASIC的授权时，罗伯茨依据手中持有的允许其公司在10年内使用和转让BASIC程序和源代码的协议将盖茨告上法庭。

在那段惨淡的日子里，高昂的律师费令盖茨不知所措，与此同时，新转让的公司Perterc也拒绝支付微软版权费。法院仲裁过程慢如蜗牛，收入的减少和庞大的开支把微软送到了濒临破产的境地，盖茨和艾伦几乎都挺不过去了。他们甚至到了身无分文的地步，最后盖茨只得向手下员工借了25000美元度日，但是盖茨和微软还是坚持了下来，并最终赢得了这场官司。

盖茨对那段经历至今历历在目：“他们企图把我们饿死，我们甚至付不出

律师费。所以当他们有意与我们和解时，我们几乎就范。事情到了那么糟糕的地步，仲裁者用了 9 个月才发布那该死的裁决……”

而这对于盖茨和微软来说，还仅仅是开始。随着业务的开展，越来越多的软件公司成了微软利益博弈的对象，盖茨和微软也就始终在诉讼的旋涡里挣扎。正如《圣经》里所说的那样：“你若在患难之日胆怯，你的力量就要变得微不足道。”盖茨在创业的道路上从来都没有失去过耐心。即使被美国、欧盟等国家和组织裁定为垄断，被迫缴纳巨额的罚金、进行业务拆分等等。对盖茨来说，坚持就是创业的主动力。

盖茨在刚刚创立微软公司的时候，还坚持自己亲自去拜访大公司销售他的软件，连续 6 年时间，才慢慢将销售的工作授权出去。一直到他每一次发表新产品，盖茨总是亲自巡回全世界去销售。例如，当年的 Windows 95，还有 1999 年他到中国深圳亲自销售他的“维纳斯计划”，媒体称他为全世界最有钱的推销员。

成功需要经验积累，创业的过程就是在不断的失败中跌打滚爬。只有在失败中不断积累经验财富，不断前行，才有可能到达成功彼岸。美国 3M 公司有一句关于创业的“至理名言”：为了发现王子，你必须与无数只青蛙接吻。对于创业家来说，必须有勇气直面困境，敢于与困难“接吻”。

“只有坚持不懈，才有可能成功”。伟大的创业家无一不把这句话作为座右铭。轻型商用喷气机之父比尔·利尔先后 4 次积聚财产又失去了财产；比萨饼创新之王汤姆·莫纳汉先后 4 次面临破产的危险；亨利·福特在推出 T 型汽车并获得重大成功之前曾两次破产。但他们都坚持了下来，盖茨也是如此。

其实盖茨并不缺乏面对失败的勇气。盖茨要开发面向网络的操作系统 Windows NT 时，做了第 1 个版本不成功，第 2 个版本不成功，第 3 个版本还不挣钱。当时员工们问他：这个东西真的还要做下去吗？对这个软件市场，微软真的这么重视吗？

盖茨的回答斩钉截铁，说一定要做下去，因为他确信这个是对的，并把理由解释给大家听。员工们在他非常有智慧、非常有自信的、非常执著的解释下坚持了下来，今天 Windows 2000 已经成为了微软最大的一个产品。

当然，盖茨的勇气和坚持不是盲目的执著。盖茨在 1994、1995 年错过了互联网这个机会，他那时候下的赌注就是互动电视会是很重要的。当看到了互联网来临时，他的第一个感觉是不知道怎么利用互联网挣钱，于是他就没有把

微软的产品延伸过去。但是当看到了广大用户这么需要互联网这个东西时，他很快就觉悟了过来，认为自己错了，不应该再执著下去。于是改变初衷，从第二天开始，让公司的三个产品部门停下手头所有的工作，全部转向开发互联网的软件产品，所以转移了整个公司的方向。

这个面向互联网的软件开发过程说明了勇气和执著十分重要，但是它们背后应该不是一个盲目地执著和自信，是要有一个像比尔·盖茨这么有智慧的人，知道什么时候该执著，什么时候该有自信，什么时候该承认错误。

“失败是成功之母”，微软的管理实践已验证了这句中国古话的正确性。在很多企业在还没有真正理解和应用这句话的时候，微软却率先做到了；当我们将这句话作为失败后的一支安慰剂的时候，微软却已经将其作为了实际工作的指导理念。微软的这种管理境界和管理哲学是很多企业所不及的，这些也是很多企业应该向微软学习的。

微软对每一个员工灌输正确对待失败、尊重失败的思想，甚至提出“没有失败说明工作没有努力”。因此，在微软工作的人从不惧怕失败，他们将失败看作是任何事情走向成功的铺垫。在微软，只要遇到失败，接下来不是进行批评、斥责或者评估损失，而是“残酷无情”的剖析过程，他们认为这是对失败的尊重。失败的结果直接作用就是促使去尝试新的实现可能，也正因为失败成就了微软一次次令对手胆寒的成功。用微软自己的话说：“失败是成功的一种需要。”

盖茨的执著和勇气与美国的创业氛围有着很大的关系。软件企业最为集中的硅谷有着“创业大本营”的美誉，在这儿，每年都有数以万计的企业倒下，同时也有成千上万的创业者一夜暴富。美国知名创业教练约翰·奈斯汉说：“造就硅谷成功神话的秘密，就是失败。失败的结果或许令人难堪，但却是取之不尽的活教材，在失败过程中所累积的努力与经验，都是缔造下一次成功的宝贵基础。”

盖茨也正是从这些企业的浮浮沉沉中汲取了宝贵的经验财富，加之本身具备的商业本能，不断地坚持把自己的事业做大，最终在市场上拥有了世界上80％台式电脑操作系统的份额，以至于美国联邦反托拉斯机构也不得不因此开始调查微软涉嫌违反竞争法则的行为。

>>>笼络“玩命”的聪明人

名人似乎总有与众不同之处，盖茨之所以会成为当今电脑世界的显赫人物，其独特的性格特征也许早已注定了他的非同寻常。对小时候的盖茨来说，在课堂上睡觉是常有的事。他的生活极其紧张，3 天不睡觉对他来说如同家常便饭。

盖茨一直是一个以工作狂而著称的人物。他常在夜晚或凌晨向其下属发送电子邮件，编程人员常可在上班时发现盖茨凌晨发出的电子邮件，内容是关于他们所编写的计算机程序。即使到了 39 岁结婚的时候，他还经常加班工作到晚上 10 点以后，这对于以前任何一个亿万富翁来说，都是没有的事。尽管微软公司一向以员工习惯性加班拼命工作而闻名，但那些工作得眼冒金星的员工还是心悦诚服地说，他们之中几乎没有谁能比盖茨更辛苦。

他的这种对工作狂热的精神，当然也感染了全体微软员工，尤其是那些软件程序设计师。他的工作热情本身就是一种无形的鞭策。用比尔·盖茨自己的话说：我工作，我兴奋，我快乐。也许正是他对工作的这种精神，才使他和他的微软公司得到了巨大的发展。

许多优秀的跨国企业中，这种领袖精神随处可见。摩托罗拉公司对高尔文“摩托罗拉大家庭”理念的继承，戴尔公司对戴尔“效率至上”原则的推崇，都证明了企业领袖精神的重要性。对创业者来说，注重塑造领袖精神，远比积累财富更重要，因为财富可在瞬间赢得或失去，但领袖精神永远是赢得未来的无形资本。

在微软，人们看不到不努力的人。到晚上八九点钟，办公室的人最多最繁忙。销售人员白天拜访客户，晚上即回来赶写报告，还有一些部门开会、听总结也在办公室里进行。在微软没有一个经理要求员工加班，但是因为员工很有激情，并能从工作中得到无穷乐趣，又希望工作能够做到完美的状态，所以自然会刻苦工作。

盖茨在经营微软的过程中更引以为荣的就是利用自己的人格魅力吸引和团结了一大批优秀的程序设计者和产品推广者。曾经有人采访盖茨成功的秘诀。盖茨说：因为又有更多的成功人士在为我工作。盖茨对此充满了自豪感：“在我的事业中，我不得不说我最好的经营决策是必须挑选人才，拥有一个完全信任的人，一个可以委以重任的人，一个为你分担忧愁的人。”

有人曾经给盖茨总结过他的优点，认为其创业的成功是由情商决定的。他是以勤奋、踏实及勇往直前的创业精神，配合灵活的经营策略、利好产品及朋友们的襄助等，才得以踏上成功的创业之路。喜好冒险、不服输的草莽性格，具有带动团队向前冲，达到目标的领导气魄，是支持他创业的动力之一，“创业过程相当孤单，自我须有强烈的事业心，并非常渴望成功，才能对创业的艰辛甘之如饴……所以，自我激励的性格对经营者相当重要”。

在创业的过程中，盖茨更是保持着旺盛的事业心，吃苦耐劳，锲而不舍，与追根究底的精神等行为特质。盖茨喜欢承担风险，但并不是盲目地冒险。他乐于接受挑战，并从克服困难中获得无穷乐趣。他有很强的自信心，有时有咄咄逼人的感觉。他说：“聪明人应该步步受到挑战。”

为了实现个人理想，盖茨从来不会计较虚名。他生活简单朴实，必要时常常身兼数职。他做事实在，不会为了使自己舒服一点而马虎从事。他为了事业往往是“冷酷无情”、“不顾情面”，给人以“大公无私”、“就事论事”的感觉，与下属之间形成了一种客观的人际关系。

盖茨还具备超人的胆识，勇于承担多数人望而却步的风险事业。世界上没有转败为胜的诀窍，但是盖茨具备了临危不惧、重振雄风的信心和勇气，就等于拥有了披荆斩棘、所向披靡的利器，这样就必定能征服前行道路上的一切困难，到达成功的目的地。

当然，在管理中，他还具备外向开朗，行动积极乐观，做事轻松活泼，善于领导等优点，从不自我设定障碍、悲观保守、优柔寡断。这些创业者素质，与盖茨创业时积极的心态融合在一起，产生了巨大的“黑洞”效应，将无数的优秀人才笼络到了身边，共同为微软霸业增砖添瓦。

商机永远不会随随便便就能变成财富。但是盖茨有长期忍受痛苦的思想准备，要耐得住寂寞，能够经得起各种困难的考验，并有百折不挠的奋斗精神，因此一步步将微软从几个人的小作坊变成了拥有员工5万余人，产品足以号令天下的庞大软件帝国。“我不是教育家，可是我是学习者。而我的工作最让我乐此不疲的一点就是，我的四周环绕着其他热爱学习的人。”盖茨对于身边挤满了聪明人而感到骄傲。

>>>好人脉钓到的“大鲸鱼”

以往人们总是强调自主创业，但如今这种观念正在改变，人际关系在创业中的作用逐渐加大，人脉圈日益成为创业信息、资金、经验的“蓄水池”，有时甚至在商业活动中能起到四两拨千斤的神奇功效。盖茨创业的奇迹中，自始至终都闪耀着人际关系给经营活动带来的便利。

盖茨和艾伦创立他们的交通数据公司时，他们拥有的产品是一种用来计算汽车流量的机器。他俩凑了360美元买了一台英特尔公司的8008处理机，并用延期付款的办法聘请了一位工程师，来帮助设计硬件。而他们开发的软件则通过横穿马路的橡皮管子更科学地统计出交通流量。这个系统配有一种16个打孔的纸带，功能是原来用于老式电传打字机8孔纸带宽度的两倍。每次汽车通过橡皮管，机器就以2进制的两个数字“0”和“1”把车次的记录打在纸带上，这些数字反映了时间和流量。

软件虽然简单，但是有助于确定最佳的交通管理方法，安排交通红绿灯的时间长短等等。盖茨通过父母的关系，找到了一位主管交通的市政官员，向他推销自己的产品。于是西雅图街头的交通控制系统，用上了他们设计的软件。这一次，交通数据公司大约盈利2万美元。

随后艾伦开始了在各州巡回推销这套软件，甚至一度还到加拿大等国进行推销，但是由于缺少可靠的社会关系，产品的推广一直没有成效。反倒是盖茨通过父母所作的努力既省事，又有现金入账。当时没有多少人知道设计者是两个少年。“这并不重要。”盖茨说：“重要的是我的成果能够得到真正的应用。”

盖茨在后来成立自己第2家公司进行课表编排程序的开发时，仍然延续了通过社会关系开展业务的老路子。他们第一单业务是本校的课表编排；而第2单则是通过他姐姐的关系联系上的。这次是为华盛顿大学实验学院设计一套学籍管理软件。他这笔生意是跟华盛顿大学学生管理协会洽谈的，正好他的姐姐克里斯蒂娜是该协会成员之一。可惜的是，学校的报社了解到她的弟弟是该项设计的承接人后，便指责管理协会以权谋私。结果，盖茨只从这项设计中赚得很少的钱，大约只有500美元。真可谓“没吃到羊肉，反惹了一身膻”。

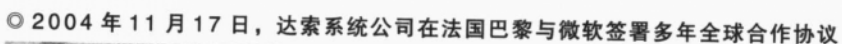
当盖茨创立微软公司时，他仍然只是一个无名小卒，他还是位在大学读书的学生，没有太多的人脉资源。但是还是签到了公司的第一份大合约，这份合约是跟当时全世界第一强电脑公司——IBM签的。

当时的IBM已经是业内的巨人，谁能攀上这个高枝，意味着就将成为业内的翘楚。1973年，卡里出任IBM总裁后，大胆地决定从事个人计算机研制开发。为了在操作系统上获得支持，IBM于是给盖茨打电话，引起了盖茨极大的兴趣。至今，盖茨也是这么认为：IBM是大公司，与之合作，可以说是攀了高枝。

有趣的是，当盖茨带着可行性报告到IBM时，却发现忘了系领带。时间已来不及了，他不得不将租来的汽车开进一家百货店停车场，匆忙买了一条。盖茨后来回想起来说："创业多么艰难！那时全靠一种渴望成功的事业心支持着自己。"

在一整天的面谈中，盖茨回答了IBM设计组无数问题。当被问到"你们公司像你这样的人有几个"时，盖茨耸耸肩，习惯性地扶了一下镜框说："每个人都是如此。"然后摊开手，身体稍后一仰，笑道："我是公司学历最低的，仅上过一年大学。"

尽管盖茨对签合同信心百倍，但并非毫无忧虑。IBM高层会重视小小的微软吗？微软能钓到这么大的"鲸鱼"吗？盖茨家人的人脉资源又一次派上了用


◎ 2004年11月17日，达索系统公司在法国巴黎与微软签署多年全球合作协议



场。盖茨的母亲是IBM的董事会董事，IBM新任董事长是盖茨母亲的朋友，这是顺理成章的事情。盖茨母亲的成就和人格为自己的爱子作了最好的担保。假如当初盖茨没有签到IBM这个单，相信他今天绝对不可能拥有几百亿美元的个人资产。

因为这条大鲸鱼给他带来的不是一次性的收益，而是长久的宣传作用。随着IBM个人电脑销量日增，MS-DOS的影响也与日俱增，为其开发的应用软件也愈多，微软DOS也因之而成为行业的惟一标准。盖茨最终成了最大的赢家。

当然，盖茨还不断发展国外的朋友，让他们去调查国外的市场，以及开拓国外市场。盖茨有一个非常好的日本朋友叫西和彦，他们两个人在彼此都是22岁的时候碰面了。西和彦为盖茨讲解了很多日本市场的特点，为盖茨找到了第一个日本个人电脑项目，盖茨开发的软件得以在1977年就打入了日本市场。其后的数年中两人更是成为莫逆之交，身材圆胖、举止浮夸的西和彦把日本营造成微软的第二大市场，仅次于美国。

盖茨在微软成长之后，也组建地拓展自己在商界的社交，他和世界第二大财富者拥有者巴菲特有着不错的私交，两个人相识于1991年西雅图的一次社交活动上。两人惺惺相惜，其后就一直保持联系。盖茨的商业敏锐性让巴菲特折服，而巴菲特的投资理念对盖茨的商业哲学也有影响。他们经常在一起打桥牌。而在2001年，当盖茨为反垄断案焦头烂额时，巴菲特也站出来为老朋友仗义执言。而当巴菲特的投资公司需要挑选接班人的时候，盖茨被选为沃伦·巴菲特经营的投资公司博克夏·哈莎维公司的董事。

经历了商海沉浮的盖茨，知道如何利用自身的优势去抓住身边的机遇。于是，他成功了。在他财富的背后，隐藏着一种更为根本的东西，那就是让他成名或致富的秘密，让他跌倒后重新站起来的经验教训，他经年累月在商场上打拼所摸索出来的黄金法则。这一切是比金钱更宝贵的财富。

Biography of Bill Gates

第二章 舍我其谁 该出手时就出手

盖茨的父亲老盖茨谈及儿子最令人骄傲的第一点就是：盖茨是个很自信的人。

成功的企业家都具有能感染他人的强烈自信。可以说，强烈的自信或许比其他任何品质更能充当通向重大成就和极大快乐的门户。

人们经常能够看到他那堪与蒙娜丽莎媲美的笑脸。这张笑脸代表的是自信，也是对对手施加精神压力的武器，也是微软的一块金字招牌……

>>>自信有激情，自然能屈能伸

盖茨与微软，一个人、一家公司，从最初收购的DOS，模仿了苹果界面的视窗、几个办公软件、紧随网景的浏览器，最终还打败了性能上超过Windows的IBM OS/2，终成了今天的“王者”。这些软件虽然在设计当时都不是技术最优，但是微软和盖茨最终得到了胜利，占据了市场的最大份额。

盖茨的父亲老盖茨谈及儿子最令人骄傲的第一点就是：盖茨是个很自信的人。虽然老盖茨还诉说了盖茨的其他优点，如明白事理，洞察力强，工作很拼命，而且他有很好的判断力以及幽默等特点。但是他把盖茨的自信放在了第一位，不能不令人深思。

由创业带来微软的飞速发展，中间经历了许许多多的挫折。但盖茨是自信的，再加上他的聪明，他的善于审时度势、抓住机会、果断决策，这才让我们看到了今天的微软帝国。盖茨有个很大的长处，就是一旦他想做什么事，就必有把握给自己找出一条路来。

盖茨凭着独到的眼光，坚信个人电脑的触角将深入未来每一个家庭中，也相信结合微处理器与软件将大大改写过去以大型电脑为主的生态，更能在个人电脑革命的初期即掌握稍纵即逝的创业机会，其后又一直保持正确的企业方向，加上过人的生意头脑，终于成为全球首富与资讯业最具影响力的人士。

当他离家到哈佛攻读的时候曾发誓要在25岁之前成为百万富翁，这种自信非当时一般年轻人所具备的。事实证明他也确实做到了。等到他30岁的时候，他已经成就为一名家财亿万的富翁。而且在此基础上继续前进，连续十多年稳居世界富豪榜的首位。的确，有把握的信念能够发挥无比的威力。

盖茨在数学和电脑编程方面的天才让他在该领域充满了信心。从最初的为阿尔塔计算机编写BASIC程序开始，盖茨就对自己的计算机水平和创业能力充满了自信。在短短的8个星期里，盖茨和艾伦竭尽全力，终于写出了一套程式语言，造成一连串的改变，扩大了电脑的世界，因而也使得个人电脑问世。

盖茨和艾伦完成这个几乎不可能完成的任务后，这一惊人的创举也在电脑爱好者中激起波澜。因为此前从来没有人完成过类似的事情。

正如数千年来，人类便一直认为要4分钟内跑完一英里是件不可能的事。当1954年罗杰·班尼斯特凭借极为强烈的信念，打破了这个信念障碍后，随后的一年里竟然有37个人进榜，而再后面的一年里更高达300人之多。这也印证了美国作家爱默生的话——“自信是成功的第一秘诀。”

当然，最初的盖茨也并非在任何方面都表现得十分自信。盖茨在6年级的时候个头很小、生性腼腆，一副十分需要保护的样子，还被送去看过心理医生。有一次他为了邀请一个女孩去参加学校舞会愁了整整两个星期，最后还是被拒绝了。直到进入大学，盖茨仍然属于那种不善交际的家伙，腼腆而拘谨，不喜欢抛头露面。只是在鲍尔默的带动和强迫下，盖茨才参加了更多的社交活动。

鲍尔默劝说盖茨参加“卡雷”男子俱乐部。在首次参加俱乐部活动的仪式上，鲍尔默让盖茨身穿礼服，并将他的眼睛蒙上来到学校的自助餐厅。鲍尔默强迫盖茨向在场的其他人谈谈计算机方面的事。这些锻炼为他日后的商业谈判积累了一定的经验。不过当他的企业滚动发展到足够大的地步时，盖茨就把这个管理的重担交给了鲍尔默。

盖茨对软件行业的自信心也越来越足。在公共场合，人们经常能够看到他那堪与蒙娜丽莎媲美的笑脸。无论任何时候，无论是面对微软将被“一分为二”，或是面对美国在线时代华纳和雅虎的逼迫，还是面对liunx等众多新秀要重新瓜分市场，盖茨都是这样一副笑脸。这张笑脸代表的是自信，也是对对手施加精神压力的武器，也是微软的一块金字招牌……

美国《华尔街杂志》在一篇有关企业家的文章中得出结论：成功的企业家都具有能感染他人的强烈自信。创造者和创新者都是对自己“深信不疑的”。他们相信自己的决定。对失败的担心往往使其他类型的人们感到气馁，但创造者和创新者对自己的想法充满信心，对失败的担心绝不可能吓倒他们。可以说，强烈的自信或许比其他任何品质更能充当通向重大成就和极大快乐的门户。

正如“微软”一位高层人士所说，“微软”1992年就已进入中国，尽管也曾遭遇失败，但对中国软件业发展的信心和对中国软件市场的看好始终不变。而盖茨就是因为有了对软件行业和市场有着充分的信心，所以也就在事业上充满无限的激情，因此也就多次穿梭于美中两国。有了激情，盖茨才能说服别人，他的目标就是让所有的电脑都用上微软公司的软件。

创业者的激情也是说服员工加入创业者公司的最重要的法宝利器。毕竟，对于员工来说，加入一个创业者公司基本上意味着两点：工资更低，工时更长。盖茨说服员工的重要武器就是：在一个创业公司里工作，员工会有更多的快乐；同时优秀的员工还会有值得期待的股票期权。

盖茨是一个充满自信的乐观主义者，具有令人敬畏的自尊。他为了实现自己的信念而孤独地走在前无古人的路上。他从容不迫地对待所有的灾祸和不幸，不让盛衰沉浮损害自己的眼力或改变自己的目的。创业“游戏”是他一心向往的游戏，而游戏就是娱乐。盖茨以他积极的心态充满活力地不断创业和创新。防卫和守业是不属于他的行为方式的，他只是进攻和创业。

盖茨的经历告诉我们，人的意志可以发挥无限力量，可以把梦想变为现实。要对自己有信心，对未来有信心，要坚信成败并非命中注定而是全靠自己努力，更要坚信自己能战胜一切困难。世界上没有永远的冬天，也没有永远的失败；在艰难和不幸的日子里，要保持斗志、信心和忍耐。成功的人也必然是一个能屈能伸、宠辱不惊的人。

>>>三个臭皮匠，胜过诸葛亮

在盖茨的眼中，创业不仅需要汇聚人气，而且还要把人力资源的效益发挥到最大。在盖茨和微软的成长过程中，他们迈出了合作的三部曲：先为成功的人工作，再与成功的人合作，最后是让成功的人为你工作。

当微软聚集了更多的优秀人才时，合作仍然是一个永恒的话题。因为虽然有众多成功的人在为盖茨服务，但是只有这些人能够团结协作起来，借助一个宽松的环境和积极的团队，与更多的人公平合作，才能在商战中为自己，为未来经营一个抵抗风险的事业。盖茨是这么想的，也是这么做的。

微软公司的人格化管理，特别是其中无等级的安排让许多其他公司的员工欣赏，也为提高微软员工的合作精神和合作能力打下了基础。等级隔阂是人与人之间关系难以融洽的一大原因，这种在不同等级间形成的思想隔阂是很难消除的。它的存在妨碍了人们间的相互沟通，不利于企业职工凝聚力的增强，为共同的事业齐心努力。因此，在管理工作中，应尽可能地消除由此产生的影响。微软公司在内部人员关系的处理上正是这样做的。

微软在采用无差别的办公环境，为职工免费提供各种饮料之外，公司内部可用于办公的高脚凳随处可见，其目的在于方便公司职工不拘形式地在任何地点办公。当然，这种考虑也离不开软件产品开发行业的生产特点。

团队合作精神是微软的价值观的核心，也是盖茨高度重视的重要品质。微软有6个核心价值观：一是正直、诚实；二是对客户、伙伴和技术满怀热情；三是尊敬他人、以诚相待；四是勇敢面对挑战和征服挑战；五是自我批评、不断提高、追求卓越；六是忠于职守。在确定了这种价值观后，微软的员工就以强烈的合作意识参与工作。

当然微软的制度也对员工的合作能力大有帮助。在微软，每个新员工一进公司都会拜师傅，新员工在老员工的带领下，会最快的熟悉企业文化，掌握全新的业务。与师傅沟通，向师傅学习，是最有效率的融入企业的方式之一。在美国，微软员工是由经理来指定师傅的；在中国，在微软全球技术中心，则更进了一层，是由员工来选师傅。员工可以通过公司内部网站上的相关介绍，找到和自己投缘的师傅

在微软，一个员工可以至少有两个师傅，一个会教他技术，带领他钻研业务；另一个则更多传递给他职业素养、企业文化、为人处事方面的知识，帮助尽快适应新的环境。比如如何穿衣服、公司的一些制度，都是师傅的职责范围。

◎ 2005年2月1日，美国微软公司推出新的MSN搜索网站。盖茨与MSN搜索引擎的研发人员在一起





同时，在一个人不同的阶段，还有不同的师傅。在公司，永远有你要去学习的人和愿意帮助你继续前进的人。

同时，微软还有个8字箴言：互补、互助、互励、互动。仔细体味这4个词，它们之间的关系是递进的。一个没有团队合作精神的人有时将会毁了整个团队。一个团队只有互励互助，尤其是遇到困难时仍能互励、互动时，才是一个有生命力的团队。盖茨和他的管理层高度重视团体合作精神，他们都擅长激励优秀的合作人才，并善于发现那些欠缺合作精神的人，合理地进行激励和奖惩。因此微软的合作氛围十分浓厚。

盖茨的老搭档鲍尔默认为，技术与经营部门的合作创新是微软投资策略的核心。鲍尔默在公司实行每月碰头制，讨论部门之间合作细节，协调各部门间合作。合作的深入程度直接决定了技术创新、改进产品的工作。鲍尔默不断强化各部门之间的合作，通过合作来促进产品的不断更新。“希望存在于新的技术之中。”他说，“每个公司都必须致力于创新，这是公司发展的最基本要素。努力开发、保持低价、为客户创造价值。”

鲍尔默还把这种合作精神拓展到了客户身上。“我衡量团队的标准之一便是客户的满意度。”公司内外皆知，鲍尔默潜心致力于建立与微软客户和合作伙伴之间的良好关系。“每一个微软员工都应该聆听、理解并满足客户的需求。”而这个良好关系的基础(也许同是微软制胜的法宝)，便是可信而强大的Windows 2000平台。另外，便是真诚、正直、可信、尊重、乐于接受和追求挑战、对技术和客户充满激情以及擅长自我批评与提高的公司核心文化。

通过在线网络工具，微软的注册会员能够在共同兴趣和共同专业知识的基础上，寻找到相关的微软员工并与之建立联系。通过了解注册会员的在线材料，微软的员工也能够查找其他会员，并向他／她希望会见的会员直接发送会议请求。

微软员工也将积极参加相关的活动，与合作伙伴讨论如何进入一个新的国家市场，并鼓励单独的合作伙伴们开展合作，以扩展他们的解决方案和业务产品。这些会议都是通过一对一的会议服务进行安排。通过这种方式，合作变得更为直接和密切。

微软公司就是靠别出心裁的人格化管理，以及倡导合作的精神，吸引了一大批富有创造力的人才到微软公司工作，并通过营造独特的文化氛围，使这些人才心甘情愿地留在微软。

Biography of Bill Gates

第三章 匠心独运 予取予舍我把握

盖茨的身价超过600亿美元，与乔布斯相比足足超过了六十多倍。几乎位于同一起跑线上，为何身价会有如此大的差距？难道盖茨比乔布斯聪明65倍吗？原因只有一个，那就是盖茨对信息资讯梳理把握的能力比乔布斯更好。乔布斯虽然掌握了个人电脑的趋势，但盖茨了解控制电脑硬件的是软件！

善于在瞬息万变的竞争中审时度势，把握机遇，是微软成功的法宝。谁最先把握住了信息，就意味着谁最先获取了胜利的法宝。

>>>小型机的末日来临

如今，绝大多数人都知道通过一种被称作为计算机语言的东西让计算机做自己想要做的事情。但在20世纪70年代中期，个人电脑的作用还不明显。当今计算机方面的许多发展是约两百年前许许多多天才们的远见卓识和不懈努力的结果。当然改变这个进程的功勋人物里少不了电脑奇才盖茨。

1742年，法国的数学家布莱兹·帕斯卡尔发明了计算机时，这种庞然大物还只是实验室里的宝贝疙瘩。普通人很少能有机会接近。19世纪中叶，这种机器又被查尔斯·巴比奇加以改进和发展，1823年，他开发出一台实际上能够"编制程序"的庞大的"分析机"。巴比奇被誉为"电子计算机之父"。然而，一百多年后，直到1948年第一台真正的计算机才问世。 这些机器不仅体形臃肿，而且操作起来非常麻烦，要么需要不停地扳动上千个开关，要么需要人们把一串串简单的指令翻译成繁琐而又冗长的机器代码，通过纸带传送给机器。操作人与机器之间的界面十分不友好。

改观这种情况的人有许多，但做得最好的就是盖茨。当盖茨创建微软公司并开始历史上最伟大的创业历程时，做的惟一工作就是在机器与人之间搭起一座桥梁。盖茨曾经这样说过："做生意，要想赚大钱，关键在于把握趋势……"

而盖茨之所以能够创业成功，其奥秘之一就是牢牢把握住了时代的脉搏，掌握了市场的先机。快速掌握并合理利用信息成为了盖茨成功的法宝。

"我想编写计算机软件，这是件非常专业的事。我知道它会成为一个很大的行业。我不知道自己能否成功，但我预感到计算机将会成为每一张办公桌上很有价值的工具，而且最终会成为每个家庭有价值的工具。"盖茨说道。

盖茨在13岁时就开始编写计算机程序，自中学8年级起，便利用闲暇时间从事电脑程序设计的工作，并且从中获利。对于计算机的痴迷让他时刻不放过观察这个领域里所发生和变化中的细枝末节。

当盖茨1975年成立微软公司创业的时候，全世界最顶尖的公司叫IBM，由

汤姆·斯沃森领导着。当时一台电脑足有现在我们整个摄影棚这么大。但是比尔·盖茨的眼光已经看到25年之后，我们的桌上会摆上一台小型的电脑。IBM则不是这样认为，这从它的名字也可看出来：I代表International即国际，B代表Business即商务，M代表Machine即机器。所以IBM认为它的主要顾客是公司而非个人，而公司一般用大型电脑。

同样在1975年，美国的史蒂夫·乔布斯在车库里创办了苹果电脑公司。20世纪80年代开始的时候，乔布斯而不是盖茨被认定为数字化企业家的象征，虽然两人同年出生，但乔布斯更具有60年代的反叛色彩。他与盖茨争夺家用电脑的主导权之战像是一场艺术对商业之战。乔布斯为自己产品起的名字叫做Apple PC，PC代表的真正含义就是个人电脑。他瞄准的就是个人电脑这个巨大的产能市场。所以乔布斯在24岁的时候资产一度高达5亿美元，成为全美年轻人崇拜的偶像。

但是盖茨在25年之后，已经凭借着DOS、Windows等操作系统牢牢占据了软件市场，身价超过600亿美元，与乔布斯相比足足超过了六十多倍。几乎位于同一起跑线上，为何25年后身价会有如此大的差距？难道盖茨比乔布斯聪明65倍吗？不可能，这其中的原因只有一个，那就是盖茨对信息资讯梳理把握的能力比乔布斯更好。乔布斯虽然掌握了个人电脑的趋势，但盖茨了解控制电脑硬件的是软件，软件应该是一个更大的趋势，所以盖茨会成为世界首富。

现代经济社会，市场就是战场。谁占据信息优势，提前占领了市场谁就得以生存。谁失去了市场，谁就意味着灭亡。微软的生存和发展的每一个步骤与策略，都在揭示着市场这一血淋淋的规律。

微软在1975年诞生之时，仅有一种产品，3名员工，年收入仅16000美元。然而谁能料到这样一家毫不起眼的小公司能在20年后一跃成为风靡全世界的巨型高科技公司，拥有产品二百多种，雇员一万七千八百多名，年收入达130亿美元之多，直至今天，在电脑软件业界稳坐第一把交椅，这不能不说是个奇迹。

盖茨开始创业时，仅仅是因为艾伦在《大众电子》杂志上，看到“世界上第一部微型计算机，堪与商用型号相匹敌”的“牛郎星8800”已经研制成功的消息。由于他们一直关注电脑芯片及微电脑的研制工作，并且试图制作过自己的计算机，因此他们对这些消息十分敏感。从这则消息开始，盖茨和艾伦就已



认定那些像PDP8型的小型机的末日快到了。

当时，一些较大的公司已开始使用大型电脑进行现代化办公，聪明的盖茨预感到家庭电脑时代即将来临，将来的世界必将是电脑化时代，一个巨大的商机已经摆在眼前。错过这个机会，将会错过一个时代，被这一信念所指引，盖茨和好友保罗·艾伦开始为个人计算机开发软件。

他们看到微型计算机研制成功的消息后，并不仅仅停留在新产品诞生的喜悦之中，而是设法了解到这种计算机缺乏支持计算机运行的语言。于是，盖茨和艾伦就在哈佛阿肯计算机中心没日没夜地干了8周，为8080配上BASIC语言，此前从未有人为微机编过BASIC程序，盖茨和艾伦开辟了PC软件业的新路，奠定了软件标准化生产的基础。

随后他们的微软公司了解到当时的计算机巨头IBM也在寻求操作系统的软件支持，于是他们就从另一家公司获得了一种个人电脑操作系统的许可证，并将其改进后于1981年以MS－DOS（“微软磁盘操作系统”）为名推向市场。此举使微软的操作系统软件借助IBM这股大风，平步青云，销售量猛增。而且相对于其他竞争者而言，微软的操作系统软件是最早进入市场的，所谓“近水楼台先得月，向阳花木易为春”，由此它轻而易举地赢得了更多用户的认同。

善于在瞬息万变的竞争中审时度势，把握机遇，是微软成功的法宝。这当然与公司第一把手比尔·盖茨的精明能干、高瞻远瞩是分不开的。盖茨说，谁最先把握住了信息，就意味着谁最先获取了胜利的法宝。

MS－DOS操作系统是通过使用者键入命令，为电脑提供指令，使电脑执行各种工作程序的。几年后，当盖茨得知竞争对手苹果公司正在研发图形界面的操作系统时，也亦步亦趋，于1985年，推出了“Windows”操作系统——用一种“友好的、卓越的”图形用户界面来服务计算机用户。

1987年，由于电脑市场的激烈竞争，个人电脑得到了飞速发展，微软的“Windows”1.0已明显滞后于市场。OS／2等操作系统呼之欲出。精明的盖茨在充分分析市场信息之后，发现软件大战最终裁决权并不在他们自己手上，而取决于市场。他在这样对自己十分不利的信息中，发现了对自己十分有利的商机。于是继续推进Windows操作系统的研制工作，直到1990年推出Windows 3.0之后，情形便大大改观。凭着一股屡败屡战的韧劲儿，微软公司终于发展成为年利润额达250亿美元的大企业，最终在市场上赢得了霸主地位。

与其说盖茨是创业家，不如说是产业预言家。盖茨有关个人计算机的远见

和洞察力一直是微软公司和软件业界成功的关键。即使过了30岁，他仍然自己参与程式设计与开发，参与微软公司的关键管理和战略性决策，并在新产品的技术开发中发挥重要的作用。

他的相当一部分时间用于会见客户和通过电子邮件与微软公司的全球雇员保持接触。其余的时间就在办公室两台电脑的不同窗口中工作，一台从互联网络中连续不断地获得数据；另一台处理着上百封电子邮件和备忘录，把他的大脑与网络联成一体。他加工提炼信息的能力实在惊人，也许他的思维真是数字化的：没有脆弱的感情，没有含混的模拟状态，只有数十亿的二进位脉冲，冷静地将输入转化成正确的答案。

而目前的微软在全球八十多个国家有分支机构，员工多达4万名。对于内部信息的有效收集也是微软成功的奥秘之一。杰夫·斯密斯，微软团队产品经理说："微软必须知道今天谁在干什么，我们还希望他们知道，明天微软希望他们干什么。我们需要实时的信息以保证为大量的团队改组或者其他改变提供指示。作为智力产业，了解员工在哪儿，在干什么，他们擅长什么，他们需要怎样的培训等等，都是至关重要的问题。"

作为互联网的积极倡导者，对微软而言，最重要的是迅速改变以应对变幻莫测的市场。微软的基业也就在这无穷无尽的信息吸收处理中发生了质的飞跃，由一棵小草飞速膨胀成一株参天巨树，并且强大得让人瞠目结舌。

>>>给巨人做好的"套"

盖茨有个尽人皆知的梦想：将来，在每个家庭的每张桌子上面都有一台个人电脑，而在这些电脑里面运行的则是自己所编写的软件。当然，这一梦想并非仅仅出于一种纯粹的理想主义，少年盖茨在为自己的这一梦想激动的同时，也隐隐看到了在它背后蕴藏着巨大的商业机会。这没有什么不好理解的，因为这位西雅图著名律师的儿子从小酷爱阅读的就不是儿童图书，而是法律和商业方面的成人杂志。

从盖茨的青少年时代我们可以看出，也许盖茨最早所具有的梦想与一般人相差无几，财富、成功、金钱对一般人只是一个抽象的观念而已，但盖茨却能够将这一梦想与自己新接触的计算机联系在一起，这就使得他的梦想有了坚硬

的基石。

早期盖茨和艾伦也只能从开创性的工作中更多地体会创造的乐趣，而不是财富的滚滚而来。但是盖茨在创业之初对于软件推广就有了一个独特的计划。他的创业计划就是将原来自娱自乐、甚或只是为了显示自己技术水平的软件变成赋予商业价值，使其变成盈利的工具。盖茨是第一个提醒人们重视软件非法复制问题的程序员，也是盖茨结束了最初一些编程人俱乐部所倡导的开放共享的传统。

1975 年，当盖茨和艾伦开发出为阿尔塔使用的 BASIC 程序时，这套简单的程序让濒临破产的艾德·罗伯茨凭借可以简单操作的微型计算机重新获得了生机。几乎在一夜之间，微型仪器公司所收到的现款不但摆平了 30 万美元的赤字，而且还有了 25 万美元的盈余。拥有个人计算机的机会吸引着成千上万的人，他们把支票和汇款寄住他们从来没有听说过的公司。更有一些计算机迷乘坐飞机来到阿尔伯克基，希望能够更快地得到阿尔塔计算机。

盖茨也因此坚定了其创业的信心，将自己的财富之路设定在通过销售软件来赢得市场。他希望自己的软件能在整个市场上占据绝对主流的地位。为了实现这个目标，盖茨从创业之初就通过法律约束来巩固这个地位。当年夏天，他们与罗伯茨正式签署了许可协议，着重申明了关于 8080 计算机的配套软件的使用权利，并按每个拷贝收权利金：4K 版本 BASIC 每个拷贝 30 美元；8K 版本 BASIC 每个拷贝 35 美元；扩展 BASIC 每个拷贝 60 美元。

这个在盖茨父亲指导下签署的有效期为 10 年的协议给予了微型仪器公司独有的在全世界范围使用和许可 BASIC 的权利，包括向第三者发放从属许可的权利。但是精明的盖茨在协议中同时也声明，微型仪器公司同意全力以赴许可、推进并使 BASIC 商业化，如不能尽力，将构成此协议终止。

这句当初看起来不关痛痒的话，却决定了盖茨和微软公司最初的命运。因为，BASIC 商业化的推进，正是意味着盖茨财富价值的实现，更重要的是，这个协议后来引起了诉讼，但是最后诉讼胜利，也完全是靠了这几句话。

这个协议最后成了不断兴起的计算机软件贸易的许可证制度的范本，成为这个行业的法律标准。而这种按每个拷贝收权利金的软件转让方法，也在当时开了软件盈利模式的先河。虽然这个协议给盖茨带来的潜在商业利润就是几个月的时间能从软件开发中赚到 18 万美元，但这并不是主要的，最重要的，是他们已经有了一个清晰可行的创业计划：通过开发软件并进行市场推广，从而

达到盈利的目的。

最初，微型仪器公司每月售出几千台机器，但是却只能卖出几百套BASIC，盗版软件成了盖茨创业路上最大的拦路虎。整个1975年过去了，他们仅收到少的可怜的1.6万美元软件许可费。

当时，自由拷贝软件是电脑爱好者们的传统，不为软件付钱似乎成了天经地义的事。盖茨出于为微软利益着想的目的，第一次勇敢地向传统提出了挑战。1976年1月，他在《电脑通讯》杂志上发表了有名的《致电脑爱好者的公开信》，信中把软件的非法拷贝者称为贼，并断言：如果不给软件开发者合理报酬，就不会有人去开发真正有用的软件

信的开头这样写道：对我来讲，现在的电脑爱好者圈里最要命的问题就是缺乏优秀软件、相关书籍和应用软件。如果没有好的软件和一个懂得编程的所有者，个人电脑简直就是一种浪费。高质量的软件可以被业余爱好者编写出来吗？

他诘问电脑爱好者："多数的电脑爱好者必须明白，你们中大多数人使用的软件是偷的。硬件必须要付款购买，可软件却变成了某种共享的东西。谁会关心开发软件的人是否得到报酬？"

在给盗版者写了第一封公开信后不久，盖茨又写了第二封公开信。他的言辞越来越激烈。要求个人计算机的早期用户们停止盗用他们的软件，只有这样他们才能赢利，才能用赢利生产更好的软件。这些信件在软件史上留下了一席之地。但盗版风仍愈演愈烈，成为一个时代的新闻。

其实，正因为盗版和盖茨的一系列反盗版的活动，才使微软的名声一下子传开了，并为盖茨的微软事业打下了社会基础。经过一番大讨论，源代码被纳入到知识产权的保护范围之内，从而使软件产业真正进入了商业化的时代。1979年，盖茨将公司迁往西雅图，并将公司名称从"Micro-soft"改为"Microsoft"。

同时，有关微软公司的广告也不断出现，广告的直接提出了一个口号：没了微软，微处理器算什么？这个广告让更多的人意识到了软件的重要性，强调了没有软件，硬件一点用处也没有。广告还自豪地宣称微软公司大量生产并提供优质软件，它面向任何数量、任何复杂水平上的任何微处理器。

为了减少盗版软件给微软带来的损失，盖茨还与微型仪器公司打了9个月的官司，最终成功收回了软件的许可权。在此期间，盖茨摸索出了另外一条反

盗版的路子。他认为软件应该按固定价格卖给硬件公司，然后硬件供应商将软件的成本加到计算机的价格上。

1981年，微软通过向IBM的新款个人电脑授权许可MS-DOS操作系统大赚一笔，此后它又向其他计算机制造商进行软件捆绑销售，开创了在PC行业施展身手的舞台并一直持续至今。就这样，在低价授权、以量制胜的方式促销下，微软BASIC很快成了电脑产业的软件行业标准，当时几乎每一家个人电脑制造商都会使用微软授权的软件。

这样一来，软件公司就不必再为盗版而苦恼了，而且，微软通过这种方式还牢牢控制了产品，可以在特定条件下以免费或者低价的方式迅速占领市场。后来，盖茨也反复使用这个伎俩，特别是当他进攻具有巨大市场潜力的中国市场时，先让大家用上他的软件，上瘾后，再收钱！因为没有一定程度的开放性（也就是非法复制传播），任何一个新产品都无法获得足够的市场动力。

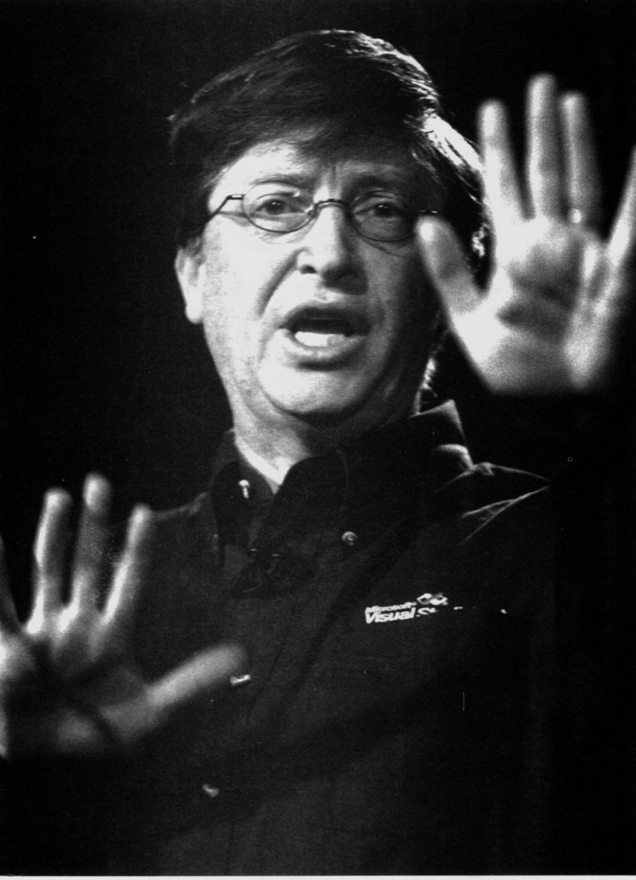
这些努力让盖茨和他的软件产品终于看见了黎明的曙光。从此，盖茨按照这个既定的创业计划，在软件开发推广的道路上开始了加速度的冲锋，驶向了微软帝国财富的巅峰。也正是在这些努力的推动和影响下，软件业才从无到有，并发展到今天这种蓬勃兴旺的地步。

>>>最好的领袖和最好的搭档

当微软公司在最初的广告攻势中宣传自己无所不能的编程能力时，任何不明就里的人看到这个广告都会以为这是一家很大的公司，其实这个大名鼎鼎的微软公司实际上只是一个4人店，差不多都是哈佛的或者是湖滨中学的那一帮子计算机迷。其中，很长一段时间公司里仅有两名雇用员工是长驻的。他们住在阿尔伯克基一个没有什么家具的房子里，另外两个人中盖茨在跑来跑去地上学，艾伦则服务于微型仪器公司。

但是正是这个简单的公司却赢得了IBM、苹果电脑等当时大型的电脑制造商的青睐，并逐渐确立了在软件行业的领袖地位。这一切成就的得来，并不单单属于盖茨一个人，在盖茨的光芒之下，还站着他创业中不可或缺的团队成员。

在盖茨的创业团队中，最不应该忽视的就是保罗·艾伦。这个因与盖茨一


Visual

同创立微软而成为亿万富翁的创立者过着极尽奢华的生活。他投资屡屡失手，投资的公司可谓一片狼藉。但这并不影响他一如既往地邀请亲朋故旧和娱乐及IT圈的名流来到他耗资数千万美元的游艇上享受声色之娱。而由他赞助进行的由私人企业进行的载人太空飞行已经在2004获得成功，也意味着这位昔日的创业者将成为最早遨游太空的商人。

艾伦是盖茨在湖滨中学的同学。其父亲当过二十多年的助理管理员，因此从小博览群书。1968年，与盖茨在湖滨中学相遇时，比盖茨年长两岁的艾伦以其丰富的知识折服了盖茨，而盖茨的计算机天分，又使艾伦倾慕不已。两人成了好朋友，一同迈进了计算机王国，掀起一场软件革命。

在谈到他们之间的友谊时，盖茨回忆说："他读了4倍于我的科幻小说，另外，他还有许多解释自然之奥秘的书，所以，我就问他有关'枪炮工作原理'和'原子反应堆'之类的问题，保罗把这些都讲解得头头是道。后来，我们经常在一起做数学和物理作业，这就是我们何以会成朋友的原因。"

艾伦的特点是说起话来柔声柔气，为人很谦虚。这一点在最初的公司业务开展中起了很大的作用。在与罗伯茨合作改进BASIC程序的过程中，罗伯茨虽然敬重盖茨的技术能力，但非常不喜欢他的对抗方式。罗伯茨说："盖茨是一个被宠坏了的孩子，这就是问题的所在。艾伦比盖茨更富于创造性，盖茨和我争来争去，但是一个好办法也拿不出来，可是艾伦能。他对我们公司还是有一些帮助，而盖茨只能是添乱。"有了艾伦从中斡旋，最初的合作才不至于破裂。

艾伦喜欢技术，专注于微软新技术和新理念；盖茨则以商业为主，销售员、技术负责人、律师、商务谈判员及总裁一人全揽了，两位创始人配合默契。艾伦在研发BASIC语言和操作系统方面显示了充分的远见。正是对于技术上的敏感，艾伦才不断地向盖茨提出创办公司的要求，并一再鼓动盖茨退学创业。

因为艾伦的谦让性格使然，微软公司开办之初，盖茨在合作协定中获得了微软公司大部分的权益。在公司股份中，盖茨占60%，艾伦占40%。因为盖茨可以证明他在BASIC语言的最初开发中做了更多，而艾伦也认可这一点。不久以后，这种比例又进一步调整为64:36。但是，从股份的多少不能划分的是，盖茨和艾伦这个精干的创业团队，缺一不可。

艾伦为盖茨制定了"先赢得客户，再提供技术"的公司发展战略。1981年，IBM的个人PC问世，急需一个配套操作系统。又是艾伦从西雅图计算机公司搞到了SCP－DOS程序的使用权，两人对该软件程序作了扩展改编，重新命

名为MS－DOS，再反销给IBM。MS－DOS是微软开始走向世界软件业第一品牌的发家宝。

可以说艾伦是盖茨创业道路上最大的推动力。正是他拿着登有微型计算机研制成功的消息的杂志，去找盖茨，成功地说服了盖茨干点正经事。也正是艾伦对技术的痴迷使得全新的BASIC语言最终得以出现，使微软最终成为软件领域的巨人。还是艾伦和盖茨研发的操作系统逼迫IBM后来不得不加入到个人电脑的战团中来。

“艾伦不是一个好的管理者，因为他优先考虑的不是业务，而是对技术本身的痴迷。”美国著名传记作家劳拉·里奇在这一点上也承认艾伦的重要作用，“微软之所以能够被载入商业史册就是因为其操作系统的成功。”

1982年，艾伦在一次商业旅行中突然病倒，诊断结果表明有癌变的迹象，应立即进行化疗和放射性治疗。在患病期间，艾伦意识到自己无法给予盖茨所要求的时间与精力，更重要的是，艾伦想自己开创一份事业，一个以“互联世界”为核心的事业。1983年，时任微软副总裁的艾伦终于离开了事业蒸蒸日上的微软。3年后，微软公开上市时，艾伦拥有的近40%的股票让他成为全球顶级富豪之一。

而微软创业团队中的另外一个传奇人物也不容忽视。这个人在微软的早期并不是特别重要的人物，但现在他却是微软公司的首席执行官——史蒂夫·鲍尔默。他同样是盖茨的同学，是盖茨在哈佛大学同一层宿舍楼的好朋友。1974年，18岁的鲍尔默在哈佛念2年级时，认识了同楼里一个瘦瘦的红头发学生盖茨。对数学、科学和拿破仑的激情使他们成了神交，鲍尔默和盖茨搬进同一个宿舍，起名为“雷电房”。

1980年，即比尔·盖茨创建微软的第6个年头，盖茨聘请小自己一岁的鲍尔默担任总裁个人助理，也就是他的助理。他在自己的游艇上以5万美元的年薪和7%股份的合同聘用了鲍尔默。当时微软才16名员工。鲍尔默是第17位员工。鲍尔默成为微软第一位非技术的受聘者。从此，鲍尔默就开始了他在微软至今已长达23年的激动人心的创业生涯。

鲍尔默是早期微软公司中惟一的一个非技术出身的员工。他对计算机没有兴趣，也不具备基础技术知识。但他与盖茨一样对数学都有着共同的兴趣。鲍尔默与盖茨不同的是，他善于社交。鲍尔默穿梭于哈佛的每一个角落，他似乎认识哈佛的每一个人。鲍尔默有句口号：“一个人只是单翼天使，只有两个人

抱在一起才能飞翔。”

接下来，这位“救火队长”几乎干遍了所有部门——招聘培养高素质的管理人员，管理重要的软件开发团队，同英特尔和IBM等重要伙伴打交道，控制公司的营销业务并建立了庞大的全球销售体系。身材魁伟、习惯咬指甲、大嗓门、工作狂的鲍尔默的天赋之一就是激励才能。性格狂躁的他与性格偏内向的盖茨成为完美搭档：那些与鲍尔默进行过谈判或是完全进行对抗的竞争对手，都了解他的强人作风。

在微软成长为一家大公司之前，盖茨事必躬亲，不管是工资单、计算税利、草拟合同、指示如何销售我们的产品都是他一个人亲力亲为。但是随着公司规模的不断壮大，微软在人员配备上的缺陷也就暴露了出来。为了使软件做到完美，微软开始需要具有各种特殊技能的人才，而不仅仅是编程高手。微软开始需要产品规划人员、文档编写人员、实用性专家，以及使他们协同工作的聪明的经理、能够回答客户问题的技术人员、能够帮助客户更快上手的咨询专家等等。

盖茨开始为管理上的琐事而烦恼。于是他随即意识到微软需要不懂得技术的智囊人物，就像史蒂夫·鲍尔默，与微软的开发人员共同工作使微软的软件成为成功的产品。“事实上，把鲍尔默引入微软是我做出的最重要抉择之一。”于是，鲍尔默在盖茨的劝说下，从学校退了学，进了微软公司，最终成了仅次于盖茨之外的第二号最有影响的人物。1998年7月，鲍尔默正式担任微软总裁。2000年1月，鲍尔默更上一层楼，正式担任微软CEO。

鲍尔默是天生激情派。他的管理秘诀，就是激情管理。激情管理，给人信任、激励和压力。无论是在公共场合发言，还是平时的会谈，或者给员工讲话，他总要时不时把一只攥紧的拳头在另一只手上不停地击打，并总以一种高昂的语调爆破出来，以至于他1991年在一次公司会议上叫得太猛太响亮，喊坏了嗓子，不得不进医院动了一次手术。

鲍尔默的出现无疑为微软增添了更多的活力与激情。而且他在管理方面的得心应手让盖茨终于得以从捉襟见肘的管理状态中逃脱出来，成为一名专职的程序员。

这位更擅长团队管理和公关的微软新掌门一上台，就向媒体公开了“重组微软”的核心价值观：用激情主义在合作伙伴、客户和业界同仁中塑造微软诚信的商业新形象。二十几年发展起来的组织机构被全盘打散重组，将产品研发

和营销功能组合为各以目标客户为中心的6个业务部门，几个主流产品线从研发到销售连成一气，每个部门由同一位副总裁负责；另外有一个统管市场营销和服务的集团副总裁扮演鲍尔默从前的角色，对这6人协调指挥，并兼管客户服务。

如果说，盖茨是微软的“大脑”，那么鲍尔默就是微软公司赖以起搏的“心脏”。盖茨与对手在法庭上对簿公堂之时，鲍尔默主持了微软的大部分工作，撑起了微软的一片天；当盖茨正醉心于计算机软件研发之时，鲍尔默却成为他的市场战略家。微软公司的销售工作在鲍尔默的主持下几乎是一步一台阶，使微软的年利润增长率达到28%。

此外，头脑敏锐的鲍尔默始终眼观六路，耳听八方，根据市场变化即时调整战略决策。鲍尔默总裁酝酿了一年，1998年底宣布了全盘改组方案，重组的结果是副总裁的位置减少了一半。而微软公司随之也再一次公布了创纪录的营业额和利润。所以，微软公司所取得的巨大成就与鲍尔默的贡献是分不开的。

不难看出，盖茨成为世界首富靠的并不是运气，而是在创业的过程中选择合适的合伙人。通过与性格、能力互补的合伙人共同创业，盖茨将他的优势运用的恰到好处，用到了具有巨大财富的市场。这样搭档选择，创业中途绝不会陡然夭折，而且创业成功的几率也增加了数倍。在互补的发展过程中，盖茨最终如愿以偿带上了软件帝国的皇冠。

>>>藏在小组里的帝国

企业是讲求团队运作的。盖茨和他的微软公司能在今天称雄于软件王国，是与他打造的学习型的激情团队分不开的。作为世界首富、IT界的精英、商业界的英雄，盖茨的巨大成就令世人赞叹，而他带领的微软团队更是让人叹为观止。微软最成功的不是做软件，而是建立团队，盖茨则是微软公司建立团队的高手中的高手。

团队是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。因此，所有的工作团队都是群体但只有正式群体才能成为工作团队。二十几年前，当沃尔沃、丰田等公司把团队引入它们的生产过程中时，曾轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。



◎微软与Novell达成反垄断调解协议，图为Novell的厂房

但是一个人没有团队精神将难成大事；一个企业如果没有团队精神将成为一盘散沙；一个民族如果没有团队精神也将难以强大。现代企业的竞争就是团队间的竞争，就是团队协作能力的竞争。精诚合作的团队精神是企业成功的保证。因此微软从创业之初就注重高效团队的打造。

尽管微软业绩每年都在惊人地成长，但为了发挥最大潜力，微软仍然以小组为工作架构，其运作方式比照中小企业，即使这样需要花费大笔的行销和研发费用。因为盖茨认为，这样可以让员工感到拥有自主权和决策权，这也是其员工较一般僵化的大机构更积极主动的主要原因。每当微软膨胀的太大的时候，盖茨就马上把它拆分成小的团队，每一个团队200人为上限，这样的结果就是微软始终保持着高效和活力。

在微软，员工们没有级别之分，他们的所有工作都是分团队进行的。员工们所在的团队随着时间的推移也会不断地发生变化。他们的弹性是很大的，有的员工在这个团队里可能是队员，到了另外一个团队则可能是队长。他们没有固定的上班时间，没有具体的下班时间，办公室24小时都开着。

管理是一门艺术，合理的人员配置，合理的团队架构是成功开发一个软件

产品的基础。微软开发团队模型是以“三驾马车”架构为核心的矩阵模型，保证了团队成员各司其职，充分沟通，开发出符合用户需求的高质量产品。

管理人员发现，在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速。团队的最大特点讲求目标一致和整体效应，而教练型领导在这方面发挥了独特的作用。企业的发展从内而言，经由创始人积聚松散个体到扩大群体规模直至组织结构、功能均衡发展的过程。

如今，大部分的微软小组规模都不曾超越以往，反而不断的分裂成为许多更小的特殊单位。除了一个全力研发Excel软件的独立单位外，其余的“特殊小组”部是根据产品的不同毛质来决定，其目的只有一个：设计出几近完美的软件。无论如何，这种小组规模让成员们感觉他们的目标专一，可以全力解决而不需担心其余的琐事，甚至可以看到他们努力在一项计划上的影响力。

盖茨非常清楚在“当今瞬息万变的市场”里，仅仅拥有各自为战的人才是远远不够的。公司需要高度的团队协作精神来使信息得到广泛的共享，让每一个员工的工作都可以“建立在大家共同努力的基础之上”。要做到这一点，一部分靠丰富的知识储备；另一方面还依赖于现时员工彼此之间信息的充分交流。每个人都在汲取知识，而他们的收获都会为公司共同的“知识仓库”添砖加瓦。

微软的软件研发经过多年的摸索，已经成就了一套切实可行的经验。软件开发越来越成为一项工程。大家也意识到开发软件的目的是为了最大限度的让人利用，而不是为了显示软件开发人员的能力有多强、人有多聪明。正如盖茨讲过：微软最大的财富就是人。微软的任何一个产品组在这个阶段都将根据特性将项目划分成若干个子项目，每一个子项目的完成就对应于一个里程碑。

盖茨说：“如果微软20个顶尖人才被挖走，那么微软会变成一家无足轻重的公司。”这也反映出了他对团队组建工作的重视。微软一直努力给大家创造畅所欲言的言论空气，每个员工都能互相分享自己成功和失败的经验。而这种团队建设上的成就也如滚雪球般地累积起了微软帝国的庞大阵容和雄厚实力。这种前进的姿态在微软后期的发展中表现的越来越从容。

微软向世界正式推出Windows 95产品时，曾经进行了一场声势浩大的市场推广活动，这场令人叹为观止的营销传播活动在全球持续进行，前后历时24个小时，活动费用超过2亿美元。所有的这些沟通活动展示了整个营销沟通的伟大力量；同时也体现了微软营销部门和所有参与这次活动的其他公司的统一

团队精神。在此之前，微软已经显示了其内部的团队协作能力。因为一个大型软件的开发量，往往达到几千、上万人。Windows 95 操作系统则是数千名软件工程师历时 3 年开发完成。而且在应用软件领域，用户需要的不仅是一个软件产品，还有与之相关的整体解决方案及全方位服务。Windows 95 的诞生，本身就是个人的聪明才智与团队的共同目标得到同向强调的结果。

在 Windows 95 的营销活动中，微软共雇用了一百二十多家公司为其出谋划策。一个由 60 人组成的公司营销团队专门从事整个活动的协调工作。几千人组成的团队参与了这场新产品推向世界的市场营销活动。每一个微软产品部门则专门负责制定和执行自己的促销计划。

这么一场声势浩大的市场营销传播活动需要投入大量的物力、财力和人力，一个团结、步骤协调一致的团队在其中所起的作用显而易见。微软从新西兰首都惠灵顿开始，首先力推第一张 Windows 95 软件盘。随后，一个巨大的 Windows 95 箱柜被拖船运送到悉尼港。全封闭没有窗户的潜水艇暗示着"如果人类生活在没有窗户即 Windows 的世界上，生活将会是怎么样？"此外，微软公司还在美国总部举办了一场 Windows 95 嘉年华会。当嘉年华会进行到最后时刻时，盖茨和美国著名电视节目"今晚秀"的主持人杰·雷诺一起登场亮相，把这场大型的市场营销传播活动推向高峰。

这种规模庞大，气势宏伟的营销活动整合了公共关系、名人背书、事件行销、广告和零售刺激等各个层面的内容，没有一个强有力的团队协作，其成功推进是不可想象的。微软正是利用长期以来各个部门、各个层次的员工协作的传统，顺利地开展了这项活动。

>>>大旗飘飘的精彩项目

虽然微软已经成为事实上的软件帝国，但是，人们所熟知的软件产品也不过几种，如 MS-DOS、Windows、Office 等。而这几种恰恰就是微软赖以生存的经济命脉。微软每年花在研发上的费用大概是 60 亿美元，开发的新产品包括数字盥洗室和人造卫星定位手表等新产品。但只有少数的项目能够为微软帝国带来利润。这也说明了创业过程中选择一个行之有效的项目的重要性。

1981 年，IBM 进入个人电脑市场后，选择了免费的 MS-DOS 作为其个人

电脑的操作系统，此举使微软的操作系统软件借助IBM这股大风，平步青云，销售量猛增。而且相对于其他竞争者而言，微软的操作系统软件是最早进入市场的，并轻而易举地赢得了更多用户的认同，成为个人电脑操作系统的标准平台。由于掌握着操作系统这一杀手锏，微软将自己定位成便宜、功能强大的操作系统的主人。

当时，盖茨和他的微软还瞄准了另外一个项目：应用软件。在1981年的年度会议上，微软新来的程序员查尔斯·西蒙尼以夸张的言辞和动作力陈应用软件在微软的发展战略中的重要性。他挂出一张图表，以显示这种战略的效果。上面的每条线都标示劳动大军的收入。曲线起初很平缓然后便向上延展。而如果依此实行大约15年，根据西蒙尼的宏图，华盛顿州的每个人都将为微软工作。

西蒙尼与盖茨都认识到，必须将目标集中在开发尽可能多的不同的微软应用程序上，以便被更多的计算机平台使用。而这之后，一系列的应用软件逐渐涌现，这其中就包括现在人们所熟知的Word、Excel等等，这些应用软件后来组合成的Office系列就成为了微软重要的盈利支撑。

1985年，仍然还只是一家小程序开发公司的微软再次与IBM达成协议，联合开发OS/2操作系统。根据协议，IBM在自己的电脑上可随意安装，不取分文；而允许微软向其他电脑厂商收取OS/2的使用费。鉴于当时PC市场兼容机份额极低，IBM不假思索地同意了；与此同时，微软还推出了自己标志性的产品Windows 1.0—— 一种“友好的、卓越的”图形用户界面与IBM的PC一起出售。

1986年，DOS面临英特尔新芯片的兼容问题。盖茨发现DSR软件和该软件公司的博士梅尔沃德，对解决DOS兼容问题以及开发前沿新技术，都是一个很理想的高级人才，于是以150万美元把梅尔沃德兄弟连人带公司一起并购到微软。

梅尔沃德对技术的理解能力与应用能力都超过了盖茨，他的到来也带来了一系列的成功项目。如微软电视电脑融合、视频压缩、RISC芯片研究、集成Scripting语言、在线服务，以及商业谈判都出自于梅尔沃德这位微软技术总设计师的大手笔。

当然，在与IBM的合作开发OS / 2的过程中，微软始终没有放弃Windows的研发工作，因为盖茨深知图形化操作系统是今后很长一段时间内将持续走红

的软件项目。况且，“视窗”已有了两个版本，投入了6年的开发时间，上百万个工作日，一旦成为OS / 2的牺牲品，一切就将成为泡影。盖茨于是一边与IBM虚与委蛇，一边暗中调兵遣将加大Windows 3.0的开发力度。

“所有人都意识到个人电脑的未来就是图形用户界面。他们一直想拥有用户界面，这下，IBM总算答应给他们了。但IBM给他们的不过是一个图形卡，而我们给他们的是一个图形的天空，由众多软件围绕的天空。”盖茨说道。

与IBM合作的最终结果就是OS / 2在盖茨声东击西的战术下变得遥遥无期，而微软历史上的一个标志性的操作系统软件Windows 3.0历尽千难万险终于走到台前。此时，盖茨已不在乎这将进一步激怒IBM了。至少，现在是IBM更需要微软，而不是微软更需要IBM。

因为在对抗其他瓜分微软市场份额的其他操作系统过程中，微软处心积虑，使出的最厉害的一招就是进攻电脑操作系统软件发行渠道的要害——原始设备制造厂家。在微软的进攻下，原始设备制造厂家不得不在其个人电脑上预装Windows，某些用户还必须预装MS-Office。因此，微软可利用其操作系统在市场的主导地位，要求电脑原始设备制造厂家接受MS-DOS的限制性许可证条件：即原始设备制造厂家为所售出的每一台电脑（不论其是否包括Windows / MS-DOS）向微软交付操作系统的专利权税。这些许可证条件还包括其他限制，例如通过许可证协议将Windows和DOS捆绑销售，以及广泛的最小承诺和长期限的许可证条件。

事实证明，盖茨抓住了最好的机会——到1989年，兼容机市场已达到80%的份额，4年间微软仅仅在操作系统的许可费上就赢利20亿美元；而Windows的旗帜从IBM开始，飘进越来越多PC的界面，最终成就了庞大的微软帝国。从1990～1993年，微软的市场份额从65%飙升至79%以上。在1997年财政年度，微软的Windows和DOS产品在个人电脑操作系统市场已占有主导地位，占了90%以上的市场份额。显然，微软已在个人电脑操作系统软件市场取得了垄断地位。

等到Windows 95面世之时，打开电源开关，绝大多数机器的屏幕上都可见屏幕上Windows的大旗飘飘，呼啦啦一阵飘扬，电脑用户就被自动吸引到了窗前，然后用户只剩下用鼠标在图标上点击，等Windows去激活每一个程序。紧抓着Windows操作系统和Office应用软件这两个行之有效的项目不放手，微软开始在事业的巅峰上展现了诱人而又炫目的舞姿。

Biography of Bill Gates

第四章　非常直觉　嗅觉敏锐谁能比

硅谷称盖茨为"软件业里的撒旦"，Word Perfect公司前主管甚至称他为"带你过河，然后吃掉你的狐狸"。莲花软件创办人卡波尔说得比较中肯："盖茨代表我们最好或最坏的一面。"究竟盖茨是魔鬼还是天使，微软是新科技的缔造者，还是商业规则的破坏者，现在还没有谁能下一个公正的结论。但有一点是毋庸置疑的：盖茨不是靠幸运取得成功的，微软也不是建立在偶然的基础上的软件帝国。

>>>市场份额的“瘾君子”

与如今在Windows、Office等软件销售上的霸气不同，盖茨在最初的商业运作中考虑的首先不是暴利，而是建立新的行业标准。为此他甚至不惜使用廉价甚或免费的方式来获得市场份额。他的创业盈利模式简而言之就是让更多的人在最短的时间内使用他的产品“上瘾”，而后他便用相对的高价位来收回相应的投资并坐享紧随其后的暴利。在研究为电视机提供一张装有Web浏览器和其他内容的DVD盘的Web DVD小组与盖茨对话时，即使不同意人们对DVD功能的分析，他也克制住自己出名的坏脾气。他说“请指教”，过了一两分钟，他就中断谈话，要求“把技术细节的报告送给我”。虽然DVD不是微软的核心业务，盖茨也希望在这一领域获胜。

小组成员认为，每张10块钱的版税过低。“为什么要标更高的价？”盖茨问。下属解释说，从他们放进盘里的东西来看，10块钱的版税很难赚到钱。盖茨的脸色严肃起来。他们没有看清楚整个画面。“我们的战略目标是使Windows CE（微软推出的用以操纵手持计算机设备的操作系统）标准尽可能普及到每个地方。在今后几年里我们可以不赚钱。我们第一次推出MS-DOS的时候也不曾赚钱。如果靠10块钱就能打开市场，那么就去做吧。”这就是盖茨所追求的盈利模式。

当他在被美国联邦贸易委员会和司法部的反托拉斯小组调查多年后，他为自己辩解道：“在个人电脑出现之前，电脑业的结构和现在有很多的不一样。当时大家都束手无策。因为只要买的是DEC、IBM、惠普或别的牌子的电脑，你用的软件就只能在这种电脑上运行。”

对于比较粗心的观察者来说，个人电脑的商业前景仍在雾里云中。尽管新的IBM的PC在市场上卖得很好，其他几种竞争型号也在销售，但是没有任何计算机能够与其他计算机互相兼容。于是微软忙于将版本稍有不同的操作系统DOS和编程语言BASIC卖给每个硬件厂商。它的产品深藏在电脑的操作系统或其编程语言内部。

盖茨认为正是自己的努力终结了这种状况。“微软的想法正是在这些电脑之间可以实现软件通用，其原因在于：若非如此，当你希望运行大量的程序时，你就必须买很多台电脑，几乎是几百万台电脑。所以，电脑的程序必须便宜，而且也要做到不必调试就可以在各种不同机型上面运行。个人电脑业界的目标，就是要每一家公司竞相做出最方便、速度最快、价格最便宜的电脑。这对于消费者是一大福音，它也会激发起一个很大的软件市场。”

于是，盖茨就确定了自己创业的盈利模式，一眨眼间微软这个名字大多数美国人都变得耳熟能详了。1982 年，公司还没有公开上市，当年收入为 3200 万美元。当然，他和 IBM 有关创建操作系统的合同给了这个小公司某种合法性。而 IBM 的崛起则让这个小公司在操作系统的行业标准确立上有了先发的优势。

软件业一次又一次试图用盖茨的手段来保护他们的软件。但具有讽刺意味的是，大多数公司仍把非法复制作为开拓市场的手段，包括微软。那些挥舞着大棒的，都是为了已经成功地确立了市场地位的产品。后来，微软 IE 浏览器名目上是免费模式，但其与听凭非法复制的性质是一样的，都是为了抢占市场，确立市场的霸主地位。可以说，今天软件业的许多游戏规则都是微软自己制定的。

盖茨还把这个盈利模式拓展到了台式计算机更为宽广的领域里。在针对人们提出的微软在台式机领域里能够取得多大限度的发展这一问题时，盖茨的回答是：编制可在更多种类的计算机上使用的软件，这些计算机将用在住宅、汽车甚至钱包中。

在他的构想中，人们可以在微软公司存取钱款，在微软公司预约旅游，从微软公司购买音乐制品，在微软公司读书评，在微软公司的频道上看有线电视。人们也许会发现自己在工作、购物和娱乐时常常要和微软公司打交道。最终，一种以视窗为基础的家庭控制系统也许甚至会关闭卧室中的电灯。

盖茨的家人和朋友们也许已经习惯了盖茨争强好胜的性格，理解他在这个伟大梦想上的苦心孤诣。但计算机业的很多人却不买他的账。互联网上有一些专门谩骂盖茨的站点，一些律师事务所专门找他的麻烦，对盖茨的指责不仅仅是因为他的成功，而是由于他试图不公正地、也许是非法地运用微软在桌面操作系统上的垄断优势，进一步控制从文字处理到电子数据表、从环球网浏览器到内容的一切领域。微软正把它的 Internet Explorer 浏览器以及 Microsoft Net-

work 内容集成到视窗操作系统中。而这种全方位的推进，全方位的垄断，正是他财富获得的必由之路。

盖茨在这种盈利模式上的探索也造就了微软的强势，微软在强大的过程中一直也是与诉讼相伴。一位风险投资家迈克尔·莫里茨说："像微软公司这样能够在 20 世纪末影响人们生活的诸多方面的公司，在世界历史上很少见。也许你得追溯到罗马帝国时代，才能找出具有微软公司目前这种影响的组织。"

但是，不管外界如何评判微软，盖茨喜欢这一切。智力挑战是乐趣。运动是乐趣。猜谜是乐趣。而与聪明的人一起工作则是超级乐趣。其他人也许认为他冷酷无情甚至残忍；但对他而言，商业竞争就像体育比赛，或许是一场流血的体育比赛。

>>>面对商机，盖茨猛挖

欠缺挖掘商业机会的能力是阻碍公司转型和未来发展的主要瓶颈之一。盖茨在把握商机的过程中所做的工作似乎也十分简单。他认为他和微软所作的最主要的工作就是把所有的应用软件的优点集合起来，使之成为微软所开发的操作系统和应用软件的特点。

和亨利·福特一样，盖茨把复杂的技术产品带给了大众。可以说，微软的视窗操作系统和它的前身 MS - DOS 操作系统就是高科技领域的 T 型汽车。他们或许不是最精巧的软件，但是盖茨有办法使他们被广泛使用，结果改变了整个 IT 产业。

在盖茨和艾伦建立微软之前，单纯生产软件的公司并不存在。当大多数电脑公司认为软件是必须的但又是十分恼人的附加品的时候，盖茨却认定这是一个巨大的商机。结果他创造出了一幅杰作。

正如同连接互联网这样的功能，只要在 Windows 里集成一个相关的软件，这样就不必每个人都自己去做这样的工作了。所以微软在挖掘软件市场的商机时，首先是把原来的 DOS 界面升级成现在的图形用户界面，后来就是把支持硬盘、支持网络，而后是支持因特网等功能的软件都包含在了自己的 Windows 里。当然，这里面集成的许多软件可能都是抄袭了别人的创意。

盖茨在追逐商业利润时候的最大的动作就是对微软的软件功能进行改进。

在微软开发人员看来，这种“开发方案”不仅仅包括实现某一特性或功能的实际背景，而且包括该产品将如何改变人们的生活。微软所有产品均是出自这种具有革新意义的“开发方案”。

盖茨的开发方案通常以用户所提问题的形式出现，而且其简单程度令人惊讶。例如微软现在正在努力开发的新一代操作系统Longhorn方案，就并分别冠以“人”、“注解”、“实时通信”、“存储”、“身份认证及安全”以及“新外形”等，并将这些方案下分给来自不同产品部的开发人员及管理人员。

这些方案的内容包括：

1.为什么我的文档文件以一种形式保存，而联系人却用的另一种方式接收电子邮件和IM的伙伴用的又是另外一种方式？为什么他们不能与我的日历相关联或彼此关联以便于一起搜索？

2.为什么我的计算机不能使我免受可视电话和电子邮件的干扰？为什么在我离开办公室之时不能追踪我的状态或者自动向我转发信息？

3.为什么我们的计算机无法为我们安排电话会议和在线会议？

4.为什么有闲情雅致的球迷不能建立一个简单的网站和电子邮件群，以告诉人们何处正在上演精彩赛事？

5.为什么计算机不能判断出我的身份，允许我使用自己的任何设备获取家中或办公室中的所有信息？

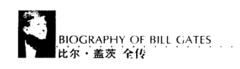
6.为什么我不能在我的手提电脑上读取杂志的电子版本？

诸如此类的例子不胜枚举。目前盖茨所关心的是如何将他的理念转变为供其他开发人员参考的“开发方案”。

当然，这种挖掘市场商机的方法也是慢慢形成的。1982年，在刚刚与IBM联合的时候，27岁的盖茨还有点胆怯，他害怕游戏刚开始就要被抛在后面。事实上，当时微软在软件推进上的进度远远落后于其他的厂商。正是凭借这种简洁直接的编程思路，微软逐渐跨上了奔驰的软件研发列车。

当时，苹果公司比微软更加成功，并拥有尚未发布的面向图形的“双子星”Lisa和Macintosh。Lotus正在准备借助其用于IBM PC的热门电子表格软件Lotus 1-2-3成为最大的软件公司。康柏刚刚把一个100%兼容的克隆品推向市场，这一复制品有希望大大拓展业已发展迅猛的个人电脑行业。在所有参与这场角逐的公司中，微软似乎是最迟钝的一个。

但是盖茨凭借与IBM的纽带，凭借简单而又被市场证实是颠仆不破的速成



秘诀“模仿”，终于笑到了最后。模仿苹果的 Macintosh，微软开发出了 Windows，并最终把苹果机逼到了一个狭小的市场胡同里；模仿 Lotus 1-2-3，微软开发出了 Excel，并最终将 Lotus 1-2-3 彻底赶尽杀绝。

这也说明了一个问题，绝大多数的软件生产商受自身实力和层次的限制，往往缺乏某项或某几项能力。如果单纯依靠自身进行积累的话，这将是一个漫长的过程。而在这一过程中，生产商就很可能因为业务范围狭窄，缺乏抗风险能力而“倒掉”。因此，生产商不能被动地等待，必须依靠外部智囊的扶持。这个发掘商机的外部智囊最初就是各行业软件的先驱者，在微软的实力雄厚之后，这个智囊的位置就由微软自己的研究院所取代了。

当互联网逐渐发展起来的时候，网景公司的浏览器软件在市场上占了上风。为了与网景抢占这块市场，盖茨决定免费赠送客户大量的软件、使用手册与免费的电话服务。相比之下，网景的行销则显得很保守。虽然，这些让微软一时亏损许多，但是却由此获得了大份额的市场。

对于微软来说，最初的商机发掘在于盖茨过人的洞察力和坚韧不拔的毅力，但后来的商机发掘中，盖茨已经越来越偷懒，越来越讨巧，他把微软研究院作为自己发掘商机的最佳工具，利用其拥有的雄厚的研发实力，加上微软在 PC 操作系统市场的统治地位，使微软尽管一而再，再而三地在舞会上姗姗来迟，却照样能在曲终人散时赢得佳丽的芳心。

当然，这更重要的原因是企业能够看到的商业机会与企业自身的层次和综合实力密切相关。企业所处的层次高度和搜寻商机的视野宽度是成正比的。当微软已经成为软件行业里的龙头老大时，不去主动寻求商机，商机往往也会找上门来。

在一片“IT 春天即将来临”的呼声中，2004 年，微软公司携手凭创造了“米老鼠”等卡通形象而家喻户晓的迪斯尼公司来挖掘 IT 业的商机，它们将向手机、个人电脑以及数字电视用户提供娱乐服务。虽然合作的细节尚未确定，但此举无疑是一场抢占家庭娱乐市场新战役的开始。以“视窗操作系统”独霸个人电脑市场的微软公司，近年来一直试图通过一种可将传统节目转换为数字形式、在互联网上传播的软件来占领媒体娱乐市场。这更是一种投机取巧的做法，凭借自身在软件行业的绝对优势，与其他行业的领军人物合作，通过他们的眼睛来发现商机，这也成了盖茨发掘商机的一条捷径。

人们在总结微软成功的奥秘时，敏锐的商业嗅觉和对市场、技术发展方向

的把握能力，成为了其被客户和增值合作伙伴最津津乐道的。因为微软公司积累了丰富的市场和行业经验，善于挖掘客户需求，往往能从表面的项目挖掘出更深层次的商机。站在市场与技术发展的前沿这一高度，盖茨和微软就可以从宏观的角度发现、吸引和把握商业机会。

>>>竞争，就是誓不罢休

"如果您的兴趣是对最具有挑战性的计算机科学问题进行基础研究，或者希望您的研究成果能最终转化为产品并被千百万人所使用，微软亚洲研究院将是您正确的选择。我们将为您提供直接面向世界前沿的科研环境，自由、开放的学术氛围，及优厚的待遇。"这是微软研究院的一个招聘广告。抛开其他因素，微软的财大气粗也是一个诱惑。而近年来，微软越来越看中其研究院的工作，每年在研究院投入的资金已经接近70个亿。自从1990年以来，微软在研发领域的总投资额已经达到了326亿美元，高于全球排名第2至第6位的5家大型软件开发商投资额的总和。

拥有众多具有良好教育背景的人才固然是微软的组建并发展研究院的优势之一，但更重要的因素是盖茨知道微软经营的强项所在。微软并不缺少创新天才，它也并非才智枯竭，恰恰相反，它在这两方面都很富有。因此他把所有的精力放在这些强项上，用这些强项来维持和保护现有的特权。

"研究院为微软积累了相当的基础，使得公司在新利润增长点出现时能迅速学习掌握，从而对原有市场主导力量形成威胁。此外，这一基础帮助微软在使用收购手段进入市场时，迅速吸收和消化那些新引进的技术。"

盖茨和微软的强项就在于擅长后发制人，如今，他们正利用Windows可怕的"IT黑洞"效应，继续集成并完善杀毒软件、媒体播放器、压缩软件、看图软件等等。看来，微软要将四分五裂的"天下大乱"变为"天下大同"，颇有秦始皇统一六国的气势。

而这种强项已经在以往的微软发展中被一次又一次验证是直接而有效的。当1984年苹果的Macintosh以其简单易用的图形用户界面和鼠标的使用得到了广泛的市场青睐时，微软一手为Mac开发图形界面程序，另一手却持巨资开发自己的操作系统，终于在第2年推出了首批的Windows 1.0软件；4年后，



Windows营业收入突破10亿美元大关。如今，微软的Windows系统已经占据了全球个人电脑操作系统市场份额的93%，Windows带来的收入占到微软年度总收入的1/3。

众所周知，当年，微软曾经以捆绑的方式，在浏览器的市场上挤走了Netscape，因此，可以说捆绑的方式一直都是微软的杀手锏。现在，微软正花费数百万美元开发将在MSN上与用户见面的搜索引擎，这已经是一个不争的事实。2003年下半年，微软搜索团队还不到70人，现在已经扩充到了200人，如今，微软已经发布了IE浏览器的"搜索引擎工具条"。

早在2002年，微软规划"长角"蓝图的时候，就已经明显意识到搜索的价值。而将在2005年推出的"长角计划"，意味着新的操作系统里面将有一个能够搜索PC中Word文档、Outlook电子邮件、Excel电子表格和PDF文档的中心引擎。

和浏览器一样，微软开发的网络流媒体播放器Windows Media Player同样是后发制人，又同样因为和Windows的捆绑销售而被指责为不正当竞争。欧盟委员会曾作出裁决，微软必须提供一种不带Windows媒体播放器的Windows操作系统，并且充分共享其知识产权使服务器行业的竞争对手能够销售有效地与Windows计算机兼容的机器。欧盟还宣布对微软处以创纪录的6.13亿美元的罚金。

"如果我们不是冷酷无情的话，我们能生产出更具创新性的软件吗？我们宁愿消灭竞争对手而不是培育市场？！这是彻头彻尾的谎言，"盖茨冷冷地说，"是谁培育了这个市场？是我们。是谁经受住了比我们规模大10倍的公司如IBM的攻击？"

他指着Oracle、sun、Lotus、Netscape等竞争对手的名字说："他们的竞争性一点也不比我们逊色。我们获胜是因为我们雇用了最聪明的人。我们根据用户的反馈不断改进自己的产品，直到它们尽善尽美为止。每年我们都举行研习会，思考世界往哪个方向发展。"

他对外界所说的微软总是窃取对手的构想——例如Apple的图形界面和Netscape的浏览器——而不是开辟自己的道路的说法嗤之以鼻。"图形界面是由施乐首先开发出来的，而不是Apple。我们很早就在这上面下工夫。所以Microsoft office应用程序才会成为最好的。"

盖茨正是利用这种在人力资源上的绝对优势，在软件市场上拼命厮杀。当

然对手们也不得不承认，盖茨的长项之一就是特别善于利用微软的市场优势，找到进入新兴市场的切入点。同时他是一个凶猛的竞争对手，不论做什么，不赢誓不罢休，这使得他成为极难对付的劲敌。他自己对此也毫不避讳，数度公开表示要将对手赶尽杀绝，用强硬的执行力来推进自己经营的强项。其势头必然锐不可当，所向披靡。

BIOGRAPHY OF BILL GATES

Biography of Bill Gates

卷三 经营篇

比尔·盖茨|全传



◎ 2004 年 11 月 8 日，盖茨在意大利米兰工业展览会上，与法拉利集团主席卢卡·迪·蒙特泽莫罗会面

Biography of Bill Gates

第一章 超常卓越 拈起一花成世界

作为微软的创始人和领航人物，盖茨是一个非常耐人寻味值得研究的商业奇才。其孩子般笑容的背后，隐藏着一种让人难以琢磨的商业眼光。其卓越的经营智慧让其名噪天下。在这个技术知识和创意成为资产的年代里，盖茨将他们和精明的商业头脑以及争强好胜的个性完美地结合起来，尽情渲染出了一片财富的天空。

>>>1981：PC时代的曙光初露

“电子革命已经来临，它具有极强的冲击力。伴随这场革命，在如何工作、如何消遣、如何相互影响、甚至在如何去思考方面都产生了巨大的变革。”而盖茨在表达这个想法时没有补充的恰恰是他和他的公司在引发这场革命中所起到的积极作用。

虽然，在许多的心目中，盖茨集技术员、企业家和推销员于一体，他本人却对技术本身赋予了全部的激情。多年来，他不断证明自己是电脑业界的“先知”。他对于科技的深刻了解和整合资源的独特方法，使他有能力洞察先机，指点未来，为微软的策略制定方向。他的这种能力既让爱戴者敬畏，又令竞争者恐惧。

他告诉人们，软件也是一个市场，在那儿有着各种各样别出心裁的想法，你必须非常的小心，不要让这些想法改变你的思维，你必须明白什么将会变得流行起来，并坚持做下去。通常在5年前就要作出选择，5年后才会变成现实。这就是微软的最大挑战。

当业界公认全社会处于“主机”主宰的时候，盖茨认为PC时代即将到来，并着眼于抢占PC操作系统市场。20年前盖茨预言，世界上有桌子的地方就会有计算机，现在他的理想正在逐步变为现实，计算机正在迅速改变我们的生活方式。盖茨已经认识到电脑具有“基本功能”。他明白一些技术可在办公室和家庭为用户服务。因此他将软件产业作为自己奋斗终生的目标。

盖茨是新式的工商业领袖，也同样知道怎样去做生意。“主机”时代的霸主IBM肯定没有想到，1981年，IBM选择微软软件来运行IBM的PC，是多么的失策。这不仅保证了微软的成功，而且树立了一个未来最大的竞争对手。

1992年，双方的合作在一片争吵中终结了。虽然IBM继续推广自己的PC操作系统，但是微软的Windows已经成为了业界标准，微软在PC时代的势力和IBM在主机时代的势力一样强大。当互联网在全球锋芒初露的时候，盖茨又不失时机地在1995年就抢先宣布微软将全力支持和发展互联网，从而在互联

网时代的竞争中又得了一分。

1993 年，盖茨在考虑到将来如何能够发展微软时说："我们正在探索新的领域。我们希望使电脑的基本功能以新的方式运作，从根本上来改进，使技术在公司和家庭里为我们的用户服务。微软的宗旨是保持在技术发展方面的领先地位——在这些技术还没有完全开发出来时，就把这些技术出售给那些忠实的用户。"

1995 年 11 月，盖茨出版了《未来之王》。他在书中写道："终有一天——不是很遥远——你不用离开书桌或扶手椅就可以做生意，从事研究，探索世界及各种文化，调出你想看的任何最喜欢的娱乐节目，交朋友以及给你远方的亲戚看照片。

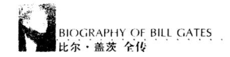
"你将能够在任何时间，任何地方听任何歌曲，所有这些歌曲都来自世界上最大的唱片和磁带商店——信息高速公路；或者你将看到主角换成你的面孔的《飘》，配音也将是你的而非费雯丽的或克拉克·盖博的；你将看到你自己在时装表演台上走猫步，穿着经过修改适合你体形的最新巴黎时装——或者你自己希望拥有的款式的服装。"盖茨这样预测道。

盖茨对软件市场的分析和判断一点也不落后于他对技术前景的把握和理解。早在 1994 年，盖茨第一次来到中国的时候，他就断言中国是一个潜力巨大的软件市场。随着他到中国次数的增多，他对中国的了解和期望都很深切。因此十几年来他不断加大开发中国市场的力度。

虽然个人电脑已经改变了人们工作和生活的方式，但盖茨却强调，我们仍然处在数字时代的开端，今后 10 年还将出现很多重大的技术进步。盖茨表示，对于技术产业的公司和消费者而言，都意味着未来 10 年存在着巨大的机会。在这个过程当中，他更愿意站在技术创新的潮头。

盖茨认为未来的世界仍将是数字的天下，全新的计算机将成为我们生活的必备工具。相片会成为数字的相片，电影也会成为数字的电影，所有的东西都会成为数字的东西，用户有能力分享这些东西，这些东西会比现在的功能好得多。Windows XP 将连起手机、摄像机、照相机等等生活装置，PC 会有一个全屏的屏幕可以处理这些文件。

看得更远，行动得更早无疑是盖茨的长项。盖茨预言，随着廉价的、针对不同用途设计的个人便携数字设备日益广泛地应用于人类生活，人类的很多活动"不管是做记录还是支付账单"都将变得更加数字化。在未来 10 年，人类



将不会像现在这样依赖台式电脑工作或生活。各种功能的个人便携设备可以通过无线方式连接到因特网上，它们将代替很多现在由个人电脑实现的功能，使个人电脑成为数字化生活的很小一部分。

而现在，盖茨的微软正在着力发展着这些他已经预测的到的个人数字便携设备。他说，微软正在致力于将很多“稀松平常的小玩意”变得智能化，比如说闹钟、钥匙链等。以闹钟为例，微软正在研制的闹钟能够以无线方式连接因特网和用户的其他个人数字设备。它能根据用户每天写在个人电脑上的日程表自动闹铃，还能告诉用户当天的天气和路况。

从 20 年前的有桌子的地方就会有计算机的梦想来看，盖茨的目光更远了一步。他的信念是人们应该在任何地方、任何时间、任何地点获得他们需要的信息，这也是微软的新战略，能让大家写软件的时候更容易共享数据，要把用户界面革命化，比如说语音识别、手写识别，可以在计算机上看书效果比在纸上的效果更好。软件业的发展能使我们获得比现在更多的东西。

而这个预测的背后意味着微软以数以亿计的资金投入研究，并尽量使其商品化。据盖茨透露，这个资金的投入在 2005 年大约是 70 亿美元。而且以后微软的最大任务是不断地更新观念并且要抓住速度和灵活性。

>>>因为有梦想，所以有微软

很多人创业背后的想法是成功、套现，然后再搞新玩意。但盖茨的创业梦想却并非如此。他的想法就是要让计算机简单到他的妈妈也可以使用，网络化、智能化、个性化、人性化是现代家用电器的特点。网络化是基础，智能化是核心，个性化是需求，人性化是追求。如果把智能化比作人的“智商”，那么，人性化就是人的“情商”。而这正是体现了一种对品牌人性化的重视。

“当你创办一家企业时，你有一个目标。对有些人来说，是一种财务目标——这没有什么错。对有些人来说，目标是他们想打造一种特别的东西。对保罗和我来说，目标就是使计算机成为一种增强人类能力最有效的工具。”

而从公司创办的第一天起，这个愿望一直没有改变过。虽然个人计算机最初的时候很不起眼，但由于芯片和软件的魔力，盖茨把它视为某种能有很大成长前景的东西。“我们当时没有打算上市和发财。没有短期思维。事情总是要

干他个几十年，没有捷径，我们属于一步一个脚印的那种。”

从最开始微软就承载了盖茨如此沉重的梦想，就是能够开发出适合人们使用的软件。即使是从不同的硬件公司购买的机器，但它们都运行同样的软件。这虽然在现在看起来是再简单不过的事情了，但在当时，这意味着计算机业的一场彻底重组。

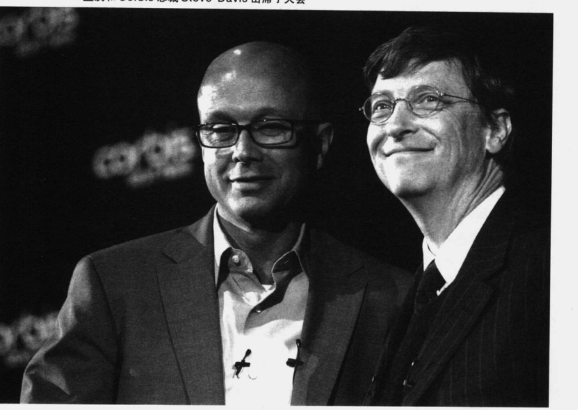
“我们当时没有想我们会赚大钱。当然，我们确实赚了很多钱。但对公司能变得多大，我们当时的看法是很谨慎的。”但是当预测今后电脑的发展时，盖茨毫不胆怯：计算机在未来的10年里对我们生活的改变将超过以前的20年。

这不仅是因为人们的日常生活越来越多地依赖计算机，而且是由于计算创新的速度从来没有像现在这样快。处理器功率继续按照摩尔定律向前发展，而网络带宽、无线、存储和图形功能正在以更快的速度增长。

这种硬件创新的速度更刺激了盖茨的创造欲望。他往往夜以继日地在办公室里开发新的软件，以便让他的数字梦想能够早日得到实现。他的成功缘自于他杰出的天赋、坚韧不拔的追求、顽强的竞争和全身心的投入。

微软宏大的战略激励了盖茨，也激烈了所有的微软人将艰辛的编程当作了

◎ 2005年1月19日，世界上最大的图片代理商之一Corbis在纽约召开年度会议。创始人盖茨和Corbis总裁Steve Davis出席了大会



生命的必须，即使他们不一定有丰硕的收获，但依旧心平气和地继续耕种。“我认为人类的智慧没有任何独特之处，”盖茨在一次晚餐时说，“大脑中产生感觉和感情的全部神经细胞都是以二进制工作的，将来我们会在机器上复制它们。”

在这个战略目标的鼓舞下，盖茨和其他的微软人十分清晰自己所做的是一件重要的事情，并用全部的激情去努力奋斗。也许，我们不久将会用上这位世界首富向我们展示的无论在家里哪个角落都能无线使用的电脑屏幕——智能显示器(smart display)，或者我们也可以很轻松就能从浩渺的互联网上找到我们所需要的富有智能提示的无论是文字、图片，还是音像或HTML的文件，或者我们也可以在北京的Kino上输入打印命令，然后在纽约或巴黎的Kino机上取资料，多少份都行。

“对于未来10年内实现我们还是小伙子那会儿梦想达到的大部分目标，我充满信心。我想我们正走在实现目标的路上。”盖茨对于实现这一伟大的战略目标充满了信心。当然我们所熟知的信息化在微软眼中，才只露出冰山一角。信息技术正面临着三大趋势：一是软件不再只是针对PC，而是包括手表、闹钟、汽车、电视、电话等几乎任何能插电的东西，从而使它们变成智能设备，而且都可以上网；二是XML Web服务将从以前的无序、无结构变成有序、有结构；三是Web服务将不只是在一台计算机上跑，而是可以把整个互联网当作计算的环境。

当然盖茨和他的伙伴们也明白电脑最终将会成为决定“信息工作者”如何完成工作的基本工具。同时他们也清醒地意识到要实现这一远景，当然不会一帆风顺。如今，盖茨把许多设备直接应用到Windows XP上，比如手机、摄像机、照相机等等，他认为Windows是一个平台，比如说无线网络，很多应用在无线环境当中可以利用这一点，微软还为其加上了实时的通讯。这样用户如果是作为客户服务的应用，可以有客户代表向客户展示一个屏幕在一起工作，而不只是通过电话进行联系。这样在推出软件产品的时候这些产品已经有了下一代应用的功能，这就是盖茨推动软件业向前发展的周期。

如今，盖茨又预言，软件就是为了连接信息、人、系统和设备，即软件就是服务的概念。并以此为假设，力推Microsoft NET计划，用以实现任何时间、任何地点，任何设备都可以获取自己所需要的信息。在盖茨预言的未来世界里，我们可以通过掌上电脑，甚至是一台手机随时获取国家气象局提供的天气信息、股市的股票动态、公司对自己的工作任务安排列表、当前自己的地理位

置及周围10公里内的详细地图信息等。而提供这一切信息的都是软件服务。因此这是微软围绕他的战略对未来世界发展趋势的又一次豪赌。

当然盖茨一直都在雇用很聪明、很能干的人来帮助推进这个战略。因此，在微软最常听到的问题是："你如何做能够增加市场占有率？"接下来就是："如何做可以做得更好？"员工们不断地在思考如何改进，想办法扩张市场。微软也在朝着完美无缺的个人电脑梦想逼近。

>>>天才盖茨的情商解密

微软迅速膨胀的经验告诉我们，其成功之处不仅在于志存高远，还在于有盖茨这样一个灵魂领军人物。商业天才盖茨最大的领导特质就是建立团队的能力，他很会找领导人才，并给他们资源达到目标，达不到目标的就请他们走路。就这样，他建立起一支超级领导团队。盖茨曾经说，微软在全球有员工8万人，但是带走100人就可以再搞一个微软了。

IT业是一个出英雄的行业。但随着经济日益全球化，这个行业越来越理性，市场越来越规范，英雄也越来越少。团队协作更多的被提倡。"单靠个人或者少数人的力量已经不行了，个人英雄的时代业已结束。"

一般人都认为领导力和商业直觉是天生的，是不可培养的，但其实这种说法是不全面的。这里所说的领导力是人的天生的气质，一种超乎常人的控制能力，就像拿破仑、毛泽东等伟人特殊的气质，这种领导力确实是不可能培养的。当然作为一个神话的主角，盖茨的革命性的远见是天生的，而好的领导人是可以修炼出来的。

盖茨认为，企业家是具有思想，会合理组织既定资源，能把企业带向正确方向的掌门人、决策者、指挥者；稳坐世界家用电器第一把交椅的盛田照夫认为，企业家是将企业做强、做大，创造品牌，提升企业形象的组织者、指挥者；张瑞敏认为，企业家是优秀的经营者，是一个群体，是决策正确、指挥科学的群体。

虽然对领导者的定义见仁见智，但是人们对于领导本身素质的要求却是大同小异的。美国企业在培养领导人才方面积累了许多宝贵的经验。一般说来，所有领导都应具备的基本素质包括高智商、科技和专业知识、商业头脑、执行

能力、战略能力、经验等。但要成为一位真正的领导，仅具备这些基本素质还是远远不够的，还必须拥有诚实守信、乐于沟通、主动热情、自我批评、终身学习等价值观。

微软在研发 Office 2000 时，调动全球 8000 名工程师进行研发，耗时 2 年，进行了 75 万人次的测试、修正，既要保证技术产品不外泄，又要保障这个大工程的顺利推进，这是系统管理的成功。微软现在的强大，不仅在于盖茨个人的天才作用，更在于组织全球顶尖人物协同作战的能力，这才是微软真正核心竞争力的体现。企业领导力的提升一定是有形的流程和制度，以及文化的无形影响力共同作用的结果。

作为一名卓越的领导者，微软的公司文化也时时处处体现着盖茨的个人特性：员工们工作努力，很多人每周自愿工作 60 小时以上，喜欢创新，爱争论，表现优异，喜欢阅读科幻科技书籍，乐于与人辩论，也接受别人提出不同意见。所有的特征这些无不折射出领导者盖茨的个人魅力。

为了保证公司能拥有这种文化，盖茨采用了扁平化的公司结构，没有设置中层经理。他按照不同的任务将员工组织起来，只有一个项目经理调节团队内的工作，但没有被授予凌驾于别人之上的权力。从公司招聘人员时看重的素质、到公司面试、挑选人员时的问题和程序，到公司的待遇和福利，所有人力资源措施都帮助微软建立了一种日后对员工行为和公司业绩产生巨大影响的公司文化。也巩固了盖茨作为领导者的精神地位。

当然，领导力并不只是领导的人格魅力，它还体现在处理事情的能力上，如面对难关，综观全局，调动资源，计划、协调、控制，以简御繁的能力；同样也包括了解部属、用人之长、善用资源、坚定实施等特性。

因此，为了成为优秀的领导，企业家还需要有出色的人际交流能力，如团队精神、沟通表达和与人相处等，更需要具备良好的情商。情商是领导能力中的重要方面，主要是指那些与认识自我、控制情绪、激励自己以及处理人际关系等相关的个人能力。

微软从两个好朋友创业开始，一直发展到现在拥有八万多员工，盖茨的领导力在经营中发挥了重要的作用。独特的人格魅力，宽松融洽的工作氛围，吸引了全球软件行业的顶尖人物纷至沓来。众多个性迥异的电脑高手们汇聚在一起，如果没有良好的情商，没有卓越的领导力，在 30 年的创业历程中，微软将时刻面临着分崩离析的局面。

在微软，经理们必须知道每件事情，工作的个个环节。他们很少有说空话的余地。如果一个经理人每次说出来的都只是一些理论，不能赋予一些新的价值，他在微软就不可能得到尊重。因此在微软理论和实践的结合非常重要。微软没有高高在上这类的管理层级，具体事不做、只做纯管理的经理在微软几乎没有。

美国有一个著名的调查，调查者采访了188家公司的所有领导，测试了他们的情商和智商，然后跟踪并记录了他们在事业方面的成就。该调查发现，情商对一个人成功的影响力比智商重要9倍。这充分说明了情商对于领导人才的重要性。

领导方式与企业的发展是需要匹配的。松下幸之助说过："当我的员工有100名时，我要站在员工最前面指挥部属；当员工增加到1000人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达万人时，我只要站在员工后面，心存感激即可。"

如今的盖茨，正站在员工的背后，通过无等级、人性化的管理，让更多的微软人找到归属感，让员工真正体会到微软不只是让员工来工作、给你钱；同样还关注你未来的发展、关注你的家庭、关注你的职业生涯，使得员工在充满激情中继续为实现微软的霸业而孜孜不倦地工作。

>>>勤敬撑起微软帝国

"时间走到了今天，能让我感兴趣的不是赚钱。如果我必须在我的工作和拥有很多财富之间选择的话，我会选择工作，我觉得领导着成千上万的聪明能干的人要比在银行里拥有一大笔资金更能令人激动。"盖茨对于微软的事业始终充满了激情，"每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。"

在盖茨看来，一个成就事业的人，最重要的素质是对工作的激情，而不是能力、责任及其他。他的这种理念，成为一种微软文化的核心，像基石一样让微软王国在软件世界傲视群雄。"我从来未想过我会变得富有，这根本不是我的梦想，时刻激励着我向上的是一种创造与众不同的愿望。我希望成为一个成功的事业者。"

在盖茨的眼中，勤奋和敬业是成事之本。因为微软一直在从事着用软件刷新世界的面貌一样，这项工作是神圣与伟大的。盖茨强调的激情文化实际上也就是把这种使命感注入到自己的工作当中，敬重自己的职业，并从努力工作中找到人生的意义。这其实就是从世俗的角度来说的敬业。缺乏敬业精神是团队建设不容忽视的问题，因为根据盖洛普进行的 42 项独立研究表明，在大部分公司里，75% 的员工不敬业，就是说公司里的多数员工不敬业。而且，研究结果也说明，员工资历越长，越不敬业。

而在微软，这种情况很少发生。因为所有的员工都是为了自己的兴趣而来，背负着崇高的梦想进行工作。盖茨本人工作狂热也给员工起了一个良好的示范作用。所以，在微软很少发现浪费资源，贻误商机以及收入减少、员工流失、缺勤增加和效率低下等现象。

在微软经历了 7 年之痒的唐骏，在第 8 个年头出任微软(中国)总裁时，上任伊始就推出一系列计划，如军乐团计划、护航计划、春耕计划，分别是针对内部、客户和合作伙伴的计划，这些也都是根据总部的策略赋予了中国的特色。

这些眼花缭乱的改造，多是“有史以来”，常见“规模最大的”，而且很多举措在微软全球其他 66 家分公司里甚至都没有先例。2002 年，中国在某种意义上成了微软的“特区”，投资力度更是空前加大，这一切，与唐骏的积极斡旋是分不开的。

作为一个微软的员工依旧保持着如此的工作激情，这不能不说是微软的激情文化使然。自称是“激情的狂热分子”的他显然很善于调动员工的积极性。唐骏对员工提出一个理念“简单加勤奋”。他做什么事都是把问题看得简单一点，工作勤奋一点。这个最低要求就要使员工具有敬业精神。因为，除非团队成员能够尽职尽责，全身心地投入到工作中，否则他们就不可能把事情做好。而个人做不好事情，就没有团队的整体绩效。

唐骏因此在微软也创下了许多个记录：微软(中国)创造了 10 年历史中最高的销售记录；同时也是微软亚太区 15 家分公司里以及微软全球 32 家大中型分公司中业务增长最快的公司；在微软全球近 80 家分公司当中，微软(中国)是惟一一家，也是微软历史上惟一一家连续 6 个月都创造了当月历史最高记录的分公司。

更让他感到自豪的是，这个理念他已经贯彻了好几年了，一直在这么做，

后来在一本书中《从优秀到卓越》，发现它的理念，这本书调查了1143家公司，从优秀到卓越的企业只做了一件事，就是简单加勤奋。一家企业做到简单加勤奋，就做到了卓越。

这个道理看起来似乎过于简单，但实际上却是颠扑不破的真理。因为21世纪是信息时代，信息的传递，天涯比邻，任何时候，任何地方，人们都可以轻易得到任何所需要的知识与信息。当然，你也会知道昨天晚上，你的竞争对手是否比你多掌握了一些你所不知道的信息。这些事情都在告诉我们：必须勤字打头，掌握时间，立即行动！

所有的一切都显示，能够超越你竞争对手的关键，能够帮助你达到目标的关键，能够帮助你占领市场的关键，能够帮助你成功的关键，只有两个，一是勤奋，二是敬业。只有用勤奋和敬业来衡量员工，业务模式才会变得更加简单，管理也才会变得更简单，员工会更加敬业，会更加勤奋。这也就是微软成功的奥秘所在。

>>>像盖茨那样写程序和溜冰

盖茨对于程序的迷恋是世人所知的。他常常数十个小时一动不动地呆在电脑前面编写着一串串枯燥无味的代码，但很少有人知道他在发展事业的同时，特别注意健身。因为在他的理财观中，健康比赚钱更重要。

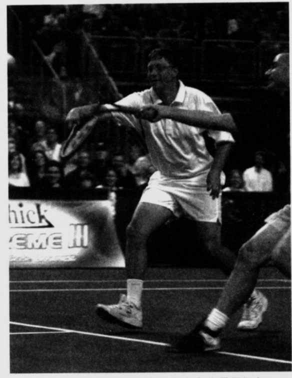
当“视窗3.0”程序编写工作圆满完成后，微软公司在西雅图一家著名大酒店举行庆祝活动。在大酒店室内四轮溜冰场上，乐队正奏出火暴的摇滚乐。溜冰场中央，身穿套头衫、牛仔裤、脚蹬耐克运动鞋的比尔·盖茨正在旋转、飞奔，以及表演各种花样动作。

一百多位和盖茨一样打扮的小伙子、姑娘，背靠溜冰场的镶木墙板，目不转睛地看着旋转、飞奔的盖茨，大家都被他无比高超的溜冰技巧惊呆了。他们没有想到，看上去这么瘦弱的老板，居然还有这么一手。

其实，盖茨从小就是一个运动高手。从婴儿起，精力非凡的他就会独自使摇篮不停地摇摆上几个小时。热爱户外运动的他很小的时候，就想方设法让父母同意他参加童子军。在童子军艰苦的训练中，他表现出了坚韧不拔、锲而不舍的精神。有一次，他脚上穿了双新皮靴，根本不适应长途行军的要求。但是

在长达50英里的夏日行军中，他居然没有叫苦，硬是凭借顽强的毅力坚持了下来。

四轮旱冰是年轻人最喜欢的，它最富有挑战性和刺激性，当然也成了长大之后盖茨的最爱。他所喜欢的运动还有跳舞。一位女证券分析师从上个世纪80年代便与盖茨有来往，她评价道："他的脚一踏进舞池，整个人就陶醉了。"每周星期五的晚上举行狂欢舞会是微软公司的传统。盖茨一直想把这个舞会办得更正式一点，以缓解经过繁重拼搏形成的压力和紧张，增强企业职工的凝聚力和向心力，达到相互沟通、增进理解和友谊的目的。



◎盖茨与球星阿加西在网球比赛中合作男子双打

由于盖茨的姐姐是当地的女子网球冠军，在姐姐的亲自教授下，盖茨也成了一名出色的网球手。后来他养成了一种习惯，为了既能运动又不浪费宝贵时间，有时他用握球拍的那只手练习写一些毫无意义的字词以协调腕部肌肉，有时甚至在同他的下属们开会时，也会在纸上乱涂乱画，身体在椅子里前仰后倾。

在微软工作过的人都知道，那里工作的紧张程度，尤其是那些程序编制人员，有时没日没夜地干，一连几天没有休息。因此，他们平时需要以体育活动来平衡紧张的脑力劳动。公司给每个雇员赠送一张免费的体育俱乐部会员证，可以随时到附近一家体育俱乐部去锻炼身体。这家俱乐部有开阔的运动场和溜冰场。公司雇员可以到那儿打棒球、橄榄球和排球。公司园区内还建有一个小巧的人工湖，大家称他为盖茨湖，喜爱游泳的可以随时到那里游泳健身。

盖茨这样做的目的也十分明显。因为微软的员工，大多数因为工作压力

大，空闲时间少，一有空闲时间就是睡大觉，处于“亚健康”的状态。多给自己一点时间，投入在健身锻炼上，一来提高自己的身体素质，有更好的体魄去迎接工作中的挑战；二来还可以减少目前乃至将来在医疗和保健品上的支出，这笔花销可不是个小数目。从这个意义上看，投资健康，积极健身也是另外一个角度上的理财。

因此盖茨提倡在工作之余，多花点时间在健身锻炼上。同时也给爱好广泛的微软员工提供了尽可能多的娱乐健身机会。他们可以在公司或者附近打曲棍球、互相捉弄，在工作时弹奏乐器，在彼此的办公室涂上灰泥直到门打不开，随心所欲布置他们自己的空间，并且找乐子开开心。主要目的是为了放松、再放松，以便接着再干。

热爱运动的盖茨在闲暇时间往往通过一些户外的比赛活动来获得放松。微软公司还根据盖茨家族及友人暑假玩的比赛而设计的激烈户外竞赛。这个大型的竞赛一度是该公司的传统。如今这些竞赛不再举办。但微软派对的规模愈来愈大，也愈来愈精彩多姿。

不拘小节的盖茨喜欢的运动还有飙车和开飞机。微软刚创业时，设在新墨西哥州的阿尔伯克基，他买了一辆保时捷911，常常驾车在沙漠中飞奔；他曾因半夜在街上疾驶而入狱，靠艾伦把他保出来；微软搬到西雅图后，他3次因超速而被警察撕了罚单，有两次是在同一条街上被同一位警察抓住的。有时，盖茨在完成了一项软件程序设计后就会和朋友开着高速轿车风驰电掣地上路……

在学习飞行时，第一次，盖茨像大多数试飞的学员那样，所驾驶的滑翔机起飞后不久，就撞到了沙丘的侧坡。等到第二次的时候，盖茨就根据教练的指导，使滑翔机平稳地落在陡峭的沙丘底部。　虽然他的健身方法与众不同，但是盖茨表示，就他本人而言，健康比财富更重要，而且他希望这一观点同样被其他人所接受。

这位拥有500亿美元个人资产的世界首富在接受路透社电话采访时表示，他建立的比尔·盖茨基金会非常关注健康问题，该基金会每年都可以从微软公司收到6亿美元的资助，用以发展公共保健事业。

盖茨的基金会将与美国国家卫生研究所共同启动一个名为“全球健康挑战”的运动，召集全球最顶尖的科学家，一同研究人类社会所面临的疾病问题。盖茨说：“没有任何一件东西比健康更重要，从事医疗保健事业更是如此。计

算机技术对我而言是一个非常有吸引力的领域，该领域的发展十分重要。然而与健康相比，财富和高技术都只能名列其后。”

盖茨的这个观点让他在毫无规律的编程生涯中继续保持着健康的体魄。许多年前，人们形容刚刚创业时候的盖茨有着一张长不大的娃娃脸。许多竞争对手就是被这个外形清瘦、头发蓬乱、带着头皮屑的大男孩的那张诱人上当的面孔所迷惑。如今，成为了一个令人敬畏的商业巨子的他因为参加合理的健身运动，那张脸依旧显得年轻。

>>>你先盗版，我再收钱

敢打敢拼，懂得取舍一直是盖茨在经营过程中的优势。但是作为电脑天才的盖茨常常还别出心裁，逆向思维，独辟捷径，运用别人不敢想或者是想不到的机会来赚取财富。盖茨最初与IBM合作的故事就十分有代表性。

虽然盖茨当时连机器都没见过，就声称马上可以开发出IBM想要的操作系统。

如果自己去编写程序，来开发这样的系统——在规定的时限内那是不可能完成的任务。相反的，他开始寻找一家已经完成了开发电脑操作系统这项复杂工作的公司，并最终以5万美元的价格买下了这套操作系统。

这套系统经过盖茨6周的改装后成了大名鼎鼎的MS-DOS操作系统。在MS-DOS操作系统的基础上，微软后来才又开发出了Windows操作系统，而今天，微软的操作系统已经占据了全世界90%的个人电脑市场。

不难看出，当时市场上已经有了相应的产品，市场也出现了巨大的需要。盖茨之所以能够另辟蹊径，创造出原本并不属于他的机会，实际上是利用了市场中存在的信息的不对称和不均衡，通过扮演中间人的角色，联结起双方的市场，从而实现自己的“无中生有”。但是盖茨远比一般的“倒爷”高明——他没有仅仅赚个差价，而是把生蛋的母鸡也抱回了自己的家。

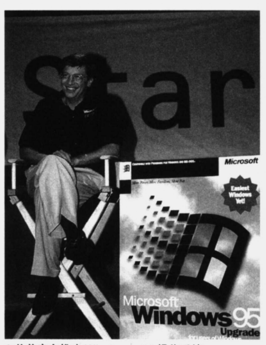
通过盖茨的故事我们发现，创造机会的前提，首先依然是要先寻找到机会（需要），而无论是寻找机会，把握机会，还是创造机会，最重要的永远都是社会和他人的需要。所谓创造机会，实际上就是通过创造性的工作来满足社会或个人的需要。

反观盖茨进攻中国市场的战略，其逆向思维带来的市场空间更为巨大。为了培育中国市场，微软最初的策略据说是先放任自流，在早先甚至有鼓励盗版的嫌疑之说。等到市场占有到绝对垄断地位后再予以打击。微软(中国)的销售业绩一向不好，依靠打击盗版取得的销售成绩占到了其在中国收入的80%。

不管是面对最重要的企业客户还是最关键的合作伙伴(PC厂商)，微软都是以律师函开道作为基本销售模式。微软往往拿当地的知名企业开刀，因为微软的操作系统和应用软件已经是国人习惯使用的软件，微软往往出手就获利丰厚，赔偿外加购买正版软件的费用都是相当可观。

在Windows XP推出激活系统后，众多盗版用户在系统升级后开始面对蓝屏、系统崩溃或者30天的期限。这一怪招也让中国的盗版用户叫苦不迭，因为微软的Windows系统历来以安全性差而著称，平时的补丁不断，最多时一天10个。如果微软在这些补丁中都加上SP2的防盗版代码的话，会令盗版用户防不胜防。出于无奈，用户必须付出昂贵的代价来购买正版软件，否则等待他们的将是一场没有终结的噩梦。

当然，面对微软显得霸道十足蛮横无理的指责，盖茨再多次访华后也逐渐改变了做法，态度有所缓和。目前其打击盗版的方式，已经改为向国家及地方的版权局进行申诉，要求企业停止使用盗版Windows产品，并不失时机地通过版权局向盗版用户表示，如果需要也可以在价格上给予相应的优惠，优惠幅度甚至可以达到30%～50%。这种措施也是另辟蹊径之举，是商业上极其高明的借鸡生蛋战略。这种策略可以缓解中国用户对其的不满情绪，但同样能够起到打击盗版的作用。



◎盖茨亲自推广Windows 95操作系统

这些手段辅以微软在其他国家实施的反盗版策略，双管齐下，让中国市场的用户不得不弃暗投



明。微软先后联合中国的政府部门多次清查盗版市场，并查封数条盗版软件生产线，把反盗版的矛头直指盗版源头。并利用WTO保护知识产权的策略，对中国政府施压，借助政府相关部门的力量清查盗版。

通过整肃市场秩序，微软试图为产品的销售扫除了拦路虎。当然，这些逆向思维所产生出来的妙计只能作为权宜之计，因为微软高昂的价格因素被去除之前，反盗版的力量对中国市场营销的影响可能不是太大。

称盖茨为“软件业里的撒旦”，Word Perfect公司前主管甚至称他为“带你过河，然后吃掉你的狐狸”。莲花软件创办人卡波尔说得比较中肯：“盖茨代表我们最好或最坏的一面。”究竟盖茨是魔鬼还是天使，微软是新科技的缔造者，还是商业规则的破坏者，现在还没有谁能下一个公正的结论。但有一点是毋庸置疑的：盖茨不是靠幸运取得成功的，微软也不是建立在偶然的基础上的软件帝国。

Biography of Bill Gates

第二章 抢占市场 大手笔倾城倾国

如今已再也没有人敢轻视盖茨和微软的能量了。有人戏言，盖茨一拍脑袋，就连上帝也会紧张。

作为产业的领导企业，微软前面没有人指引方向，而后面却有人在不停地追赶。在领跑当中，微软如何判断自己该跑向何方，盖茨和微软时时刻刻都在遭遇这样的拷问。作为一个软件巨人微软有着一些不为人知的困惑。但是微软始终将市场作为产品的验金石，用市场来衡量产品的得失利弊。

>>>比尔如何处理600万条数据“缺陷”？

十几年前，美国使用计算机的用户并不多，但是由于微软公司开发出操作如此简单、如此实用的应用软件，致使美国计算机用户呈几何级数增长。可以说微软公司开发的迎合客户需求的软件带动了整个美国计算机工业的迅速发展，也为自身的发展创造了收获的黄金季节。正是基于此，盖茨在企业发展的过程中，始终没有放弃征询客户的意见。

当盖茨将大学同学鲍尔默请来做搭档时，鲍尔默也很好地领会和贯彻了盖茨注重客户的精神。在销售策略上，鲍尔默没有盲从于当时的电脑巨人IBM公司。他的努力不是去建立强大的直销和宣传咨询队伍，而是根据客户的需要，建立起了系统专销与顾问一体的销售网络，让用户在购买前后都能方便自如地学习掌握并很快使用计算机实用技术。这是IBM无法做到的。所以，微软的销售企业1997年上交国税达40亿美元，比前3年上升40%。

随着微软客户意识的增强，微软在1982年就已经在操作系统领域取得了霸主地位。而当时应用系统软件这块诱人的大蛋糕正被可视、莲花、微处理公司分而食之。看到这一情景，争强好胜的盖茨坐不住了，他决定把手伸向应用系统软件领域。

为此盖茨在建立一流的应用软件开发团队的同时，还建立起了一支完善的销售和售后服务队伍。1984年5月，在盖茨的挑选下，曾在IBM等公司工作过的杰瑞·拉藤伯被聘为负责零售部门的副总裁。随后，一支有六十多名技术人员和三十多名其他工作人员组成的用户服务队伍也宣告成立，负责回答咨询、技术维修等一系列的工作，至此微软告别了粗放式的客服时代。

从1985年起，微软开始从支持工程师那里收集客户问题，而从1991年，微软又开始了逐步地构建经常性的反馈环。刚开始时，微软利用电话系统，随后他们开发了不同的工具，从诸如电子邮件、因特网新闻组和万维网之类的资源那里收集数据；而现在微软利用的是第三代计算机的客户反馈系统来收集用

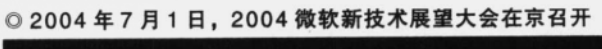
户的意见和建议。

如今，微软在内部已经树立了以客户为中心的企业文化。在对待客户服务方面，微软今后要更强调“自我检讨，自我改进，不断追求完美，坦诚而负责”，要给客户提供更有价值的产品。为此，微软内部制定了几个硬性指标，比如90％的客户反馈必须两天之内要回馈，3天以内要找到解决问题的方案。微软员工的年度奖金跟全球的客户满意度将直接挂钩，总裁也一样。

现任总裁鲍尔默就是注重客户反馈的典型代表。他的家住微软公司总部附近。虽然上有老下有小，家庭拖累大，但他随时都要优先保证两件事：一是公司高效运转；二是最大限度满足用户的需求。在微软公司的所有用户中，任何人在任何时候任何地方都可以直接给鲍尔默打电话。

这听起来像天方夜谭，但是鲍尔默的确是非常认真的。美国ABC广播公司的副总经理理金德·希尔对此颇有感触。几年前，当该公司的视窗NT出现故障时，鲍尔默千里迢迢从西雅图赶到纽约来为他们解决问题。他对客户的需求是如此的敏感，以至于头天他们提出问题，第二天一早就得到了解决，这就是微软的效率。很明显，并非鲍尔默要刻意表现自己，而是他懂得，微软要保持高速发展的势头是离不开客户的。

在开发软件的过程中，微软更是注重倾听客户的声音。


◎ 2004 年 7 月 1 日，2004 微软新技术展望大会在京召开



盖茨不仅在产品研发方面投入巨资，同时还专门设立了倾听用户需求和提升用户体验的机构，微软企业工程中心就是其中的代表，目的就是为企业客户模拟一个真实的应用环境，让微软的客户同微软的产品组在一起讨论和测试，了解用户需求，解决企业用户的实际问题，使用户能顺利地实施应用方案。

在微软技术服务中，负责专门用客户反馈系统中的坏消息变成好消息的小组是PI（产品完善）组。PI组有一整套管理和分析事故的方法，每年有七八百万条原始客户数据等待处理，其中600万条来自支持现场。而这些意见能够迅速地通过微软完善的客户反馈和改进系统传输到软件开发人员那里。在倾听客户反映的过程中，微软很容易发现软件产品的不足，并可以用最短的时间弥补这些缺陷。这可以解释为何微软长期以来一直是这个领域的第一号企业。

精明的盖茨在一次次商战中知道了这套体系的重要性。拥有这套体系，不仅拥有了向公众承诺的资本，而且拥有了偌大的市场智囊团，它给微软带来将是滚滚的财源。

>>>盖茨也曾眼睁睁地看着“人都跑了”

快速、加速、变速是这个信息时代的显著特征。这种特征只有每个敢于奋起直追的人才能真正的理解和把握。而盖茨则是这种节奏的绝好把握者。作为世界软件业的巨头，微软公司最近发生的一系列变化颇为引人关注，比如放弃期权制度，调整全球组织架构，增设7个事业部总监，改变薪酬制度，以客户满意度为主要评价标准等等。这些改变意味着微软公司已经成为一家比较成熟的公司。

盖茨认为，从业界地位和影响的角度来看，微软是家领导性公司，很多事情都需要做在前面。这样就要求微软公司做任何事情，都要从大局的角度来考虑，这是一个成熟的标志。比如期权制度，就给美国整个高科技企业带来一个全新的概念。现在整个社会对微软的要求也不一样了，社会的需求也是要把微软变得更加成熟。

在过去3年中，微软发生了很大的变化。第一块是业务由区域转而进入行业化，这是市场的需求、客户的需求，需要有更多人懂客户的核心业务，这种销售模式、市场模式以后会按行业来做；第二块，总部的产品开发部门与客户

的距离拉近了，把过去的市场部改为市场战略部，这样做的好处是让总部做产品开发的人对市场有更好的了解，微软更直接地面对客户；第三个改变就是微软更关注客户满意度并设立了专门的经理，将客户满意落到实处。

这些变化不仅微软有，整个软件产业也存在这些趋势。作为软件行业的排头兵，盖茨自然是春江水暖鸭先知。当然，这从某种程度上也是微软在网络时代到来时的无奈与被动。尽管微软在引领个人计算革命方面取得了令人目眩的成就，但是互联网似乎渐渐远离了它的势力范围。当网络公司开始崛起时，微软遭受了历史上第一次人才外流的打击：盖茨和他的副手们眼睁睁地看着许多才华横溢的员工兑现了期权，转而投奔炙手可热的新创公司。

在目睹了被誉为互联网四骑士的思科系统、EMC、甲骨文和太阳微系统公司逐渐取代了微软，成为华尔街的高科技新宠之后，盖茨开始痛定思痛，着手变革，应对网络时代的挑战。在这种奋起直追中，除了推出IE浏览器外，研发新一代的操作系统Longhorn，挑战Google的举动更是惹人注目。

信息搜索如今已成为仅次于电子邮件的因特网第二大应用，在这个领域，Google是世界第一，它所取得的辉煌业绩在网络世界已经成为一个令人叹为观止的神话，其上市价定在了250亿美元。在看到搜索这个前景无限的新市场后，微软向Google抛出了收购的橄榄枝，但经历了几个月的接触之后，Google拒绝了微软的收购请求。

于是在2003年11月，微软决心在内部开发最新的搜索技术，并凭借其雄厚的财力和人力资源，迅速使自己的搜索引擎MSN在搜索引擎的普及竞争中进入了前3名，前两名分别是Google和雅虎。微软确立的在搜索领域的目标就是：以Google的形象再造MSN搜索服务并超越目前的第一号网络搜索页面提供商Google。

在竞争的过程中，微软使出了惯用的招数，先模仿，后利用技术和资金挤压对方的市场空间。如今登上MSN搜索页面的用户都可以看到，这个搜索引擎已经把自己打扮的更像Google了；同时，微软已经不再试图诱惑你点击它的广告链接，这些广告链接往往分散真正的搜索结果。这种办法有可能给微软带来短期的金钱损失，但是对用户来说是个巨大利好。

在微软MSN发展的第二阶段，人们将看到微软正忙于精心打造自己的全新搜索技术。微软称这种“下一代搜索体验”将超过Google的，以便在一两年内替代雅虎授权的搜索技术。微软的目标不仅仅是找到网站那么简单。微软正

在开发与搜索相关的一系列技术，这些技术能分类搜索数字图片以及搜索散落在计算机不同目录中的文件。微软真正的动机是要将搜寻技术纳入其各类软件产品内，而且很可能纳入代号 Longhorn 的下一版 Windows 系统。

微软在搜索市场上的出手意味着微软仍旧不放弃在桌面操作系统时代上形成的江山独霸地位，当然它的顺时而动已经显示了它对市场敏感的理解。只是微软凡事都想“独霸”的 PC 时代思维已远远不适合网络时代对“共享”、“双赢”等的要求，这不啻是“旧个人英雄主义”在“新集体主义”面前的跌倒。

但是好在盖茨及微软的决策层对于市场的脉动已经开始有了充分的把握，于是微软公司极具竞争意识的智囊团意识到再也不能袖手旁观了，才实行拿来主义。可以想象，开发出适应市场的产品，重新找回 PC 时代的风光，扭转在网络时代的转型中的处处吃力应该是指日可待的了。

>>>微软离破产只有 18 个月

在微软应对市场变化的各种举动中，一种声音可能更能通俗地表达出盖茨心中的想法。这句话也是盖茨非常喜欢的微软公司文化中的一条内容：每天早晨醒来，想想王安电脑，想想数字设备公司，想想康柏，它们都曾经是叱咤风云的大公司，而如今它们已是烟消云散了。一旦被收购，你就知道它们的路已经走完了。有了这些教训我们就常常告诫自己——我们必须要创新，必须要突破自我。我们必须开发出那种你认为值得出门花钱购买的 Windows 或 Office。

盖茨历来以悲观的论调谈论微软，即使是在微软最鼎盛的时期，他一再强调微软离破产只有 18 个月的时间，想要继续滋润地生活下去，那么就必须学会创新。事实上，盖茨一直也没有停下创新的脚步，无论 0 在任何场合，只要是软件能发挥其效益的地方，他都会让微软顾及到。因此微软为手表开发软件，为电话开发软件，电视机、汽车上也有微软的产品。不过这些东西有的需要很长时间才能被大众接受。例如微软为有线电视网络开发的软件直到最近几年开始才赢得了大量的客户，而相应的开发工作历时已超过了 10 年。

在每次交锋中，微软公司都坚定不移地宣称自己拥有“创新”的基本权利，并以此来为自己辩护。但是，它一贯的做法仍然是模仿并完善他人成功软件的思路，然后将之应用到自己的产品中去。当然这次是除外的。

90年代初微软公司凭借自己可以大幅提高生产力的Office套装软件击败了Lotus和Word Perfect，今天它又利用SQL数据库软件向甲骨文公司和IBM公司发起进攻，它希望用Windows 2000操作系统取代太阳公司基于Unix的企业和网络服务器产品，以及利用一再改装的MSN在线服务超越雅虎（Yahoo）和美国在线（AOL）。

最近几年盖茨正在考虑另外一些值得创新的东西。例如，语音识别技术什么时候才能发展到人人普及的程度？另一个想法是在考虑如何实现电脑与电话功能的整合。例如通过电脑察看漏接电话，实现来电显示，来电转移，甚至透过电脑屏幕与之进行交互。微软正越来越认识到该领域的重要性，并正为此投入大量的研究。“我们每年投入的研发资金高达60亿美元，因此我们在做着更多的创新工作。正因为进行了高投入，我们就可以开发出那些有益于我们市场增长的新东西来。”盖茨解释道。

这些别的厂商可能看起来比较遥远的课题，微软研究起来津津有味。因为微软认为他们的使命就是让用户实现任何时间、任何地点，任何设备都可以获取自己所需要的信息。现在，盖茨先生已经准备好向全世界的客厅发起自己的最新攻势。在洛杉矶举行的活动上，他为第三代媒体中心电脑揭幕，微软希望它能率先进军家庭娱乐市场。

媒体中心想要扮演的是一个可以存储并播放不同格式媒体的娱乐中心的角色。虽然在家中传输所有这些数字信号所必需的网络尚处于起步阶段，但在昨天展出的设备中，有一种采用短程Wi Fi网络连接不同房间里的计算机和电视的“信号延伸器”。微软游戏控制器X box的信号延伸器也即将问世。

当然，数字家庭电子产品的整合可以通过不需要以个人计算机或微软视窗(Windows)为中心的其他方式进行。例如，行业组织——数字家庭工作组(Digital Home Working Group)正在尝试制定标准，从而使来自不同制造商的数字设备能在一个家庭网络上天衣无缝地一起工作。“我们已经为传统的商务模式、人们的工作方式生活方式带来了全新的改变。我们关心自己的未来市场增长率，但我们更加关心我们的作为能够给人们生活所带来的变化。”盖茨说。

这具有典型的微软风范，即建立一个广泛使用的平台，其他公司都想要把它作为自己业务的基础。因为所涉及的公司的目标是相互竞争的。只要能吸引硬件制造商与其共同发展，微软就有了以自己的速度制定标准的优势。

从目前微软在市场变化的调适中可以看到，微软开始注重强调以客户为中

心的模式，已经担任微软的首席软件设计师的盖茨说，消费市场的创新脚步正在超越商业领域，手机增加摄像头就是一例。他指出，商业创新方面遇到的问题，是需要在提升功能的同时保持与原有软件的兼容。

当然，微软人到中年，企业创新形态的改革似乎不足以提供公司再度飞跃的动力，微软太庞大了。IT行业最重要的新业务，都是通过实验和快速学习过程建立起来的。大公司在这两方面都做不好。他们在新市场不能充分开展实验，他们也不能以足够快的速度从结果中学习。微软正在试图改变这种状况。

充满了自信的盖茨对分析师说，没有什么能够阻挡微软创新脚步。他认为微软的软件技术创新将帮助设备制造商解决各种高科技难题。在截至2005年6月份的财政年度中，微软将提交三千多份专利申请，多于上财年的逾2000份。不过，他强调说，创新程度不能仅仅靠一个简单的数字来衡量。

盖茨说，这是个巨大挑战，但也是客户需要且企盼的。他此前说过，微软的最大竞争对手其实是微软自己已经打下的事业基础。也许会有人认为他的这种言论其实是在装腔作势。他也承认，诸如索尼、Linux、诺基亚、甲骨文及IBM都是我们的竞争对手。但微软最大的问题是不能吃老本。已经有不少人对微软说："你们今后搞不出什么新产品或新花样来了。"因此盖茨认为，至少在未来的10年中，微软会拿出行动来证明这种说法并无任何道理。

>>>众英雄上前冲杀，盖茨最前

身为软件王国一代帝王的盖茨，深知"速度"这个词对一个企业的重要性。它不仅能给一个企业带来巨大的利润，同时也是一个企业生命力的象征。他也深知对市场的洞察力和远见将是微软发展中一笔宝贵的财富。他也不吝惜让这笔财富为微软牟取更多的利润。作为企业家，他的目的就是赚取更大的利润。

而谁看得更远，谁能抓住瞬息万变的市场信息，谁能以最快的速度开发出新产品，把产品打出去，谁就能快速占领市场，谁就是胜利者。微软公司通过长时间的积累，形成了开放的、先进的、富有微软特色的企业文化。在技术研发上微软坚持"乐于迎接重大挑战，从长远出发不轻易放弃"的精神。

在盖茨刚刚开始创业的时候，他们的"8086"似乎还是超乎寻常的，它好像是个新模拟程序合理的候选人。当时，英特尔的工程师们正在设计这个芯



◎ 2004 年 7 月 1 日，盖茨出席在北京召开的国际服务业大

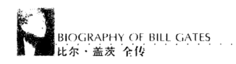
片。这种芯片连用户手册还没有写出来。但是盖茨和他的员工看准了市场，抢先于硬件之前开发了基于这种高速芯片上的软件程序。这在当时算是冒天下之大不韪。如果一旦芯片的开发出现问题，微软的软件产品也将受到牵连。但是盖茨的冒险精神和远见促使着他们敢于第一个吃螃蟹，让软件走在了硬件的前头。

盖茨和微软公司当时实际上在做一次投机冒险。过去搞项目总是等机器出来，然后各路英雄一道冲杀上去，谁做得好做得快，谁就会成功。在同一条起跑线上，很难说谁就一定得第一。微软公司这一次的方法是抢跑。新的计算机做不出来，就算微软公司白干了一场。但是，新型计算机做出来了，那谁也别和微软公司争了。微软公司一定是第一。当然毋庸置疑，微软公司的这个决策得到了回报，它又一次挣到了钱。

20 世纪 90 年代初，当信息高速公路的字眼开始冲击人们的视线之时，盖茨更是对此全神贯注。他时刻关注着发起这场划时代的革命的数字新宠——多媒体和信息高速公路。关注着他们对人类的生活方式、价值观念、经济构成以及世界观的改变。盖茨知道要迎接这个世纪大变革，就必须开发出真正意义上的多媒体软件，投入信息高速公路的建设。

他的远见也为微软迎来一个又一个标志性的纪念日。经过漫长而又艰苦的研发，1995 年 8 月微软公司的多媒体操作系统视窗 95 问世，给全世界带来石破天惊的震撼，成为一道流行全球的最为壮观的信息革命风景线。这个创举让盖茨再次把握住了速度，在千变万化的市场中牢牢地抓住了发展的机遇。

由于市场的迅速发展，1994 年，面对个人单机使用环境的市场已经饱和，微软公司凭借其独到的眼光开始大举进入网络操作系统与网络应用软件市场。盖茨早已预见到并且也为后来的事实证明，随着多媒体和信息高速公路的开发和投入使用，整个社会将发生深刻变化，而且也将导致一些新的问题出现。如



果顺利地解决好这些问题，社会结构又将向前大大迈进一步。

因此微软在开发产品时毫不吝惜在网络操作系统方面的投入，通过推出NT Server、SQL Server、Exchange Server等服务软件，微软公司成功切入由IBM公司、Sun、网威公司、Oracle、Informix、Sybase等软件大厂所把持的商用服务器软件市场，使得微软公司的营业额持续飙涨。远见再次成为微软的财富。

以Windows NT的研发过程为例，微软在研发Windows NT产品的最初几年中，并没有从该产品身上赚到多少钱。但盖茨坚信，微软需要一个比Windows 3.1、Windows 95更为稳定和安全的操作系统，以进军企业计算市场。在这一信念的支持下，微软公司的技术人员通过不懈的努力，终于使Windows NT及其后续版本Windows 2000获得了巨大的成功。如果没有坚持“从长远出发”的原则，微软今天在全球服务器市场上就不会有任何收获。

在软件开发的早期，盖茨就尝试着将各种软件组合到一起。在将公司日常运作的重任交给了鲍尔默后，盖茨则集中精力抓技术创新。他已经整理出了被称为“The List”的约50项最重要的技术创新，其中包括安全软件和电话技术等。“The List”中的技术是非常重要的，每项技术都指定了一名高级官员专门负责在整个公司推广该技术。

对“The List”的审视使我们能够洞察微软公司所谓的创新。微软公司每年的研发预算高达60亿美元，其中的绝大部分都被用于改进具有垄断优势的业务——Windows和Office。过去，微软公司曾开发了用于显示高清晰文本的Clear Type技术和识别书写错误的语法检查技术，现在盖茨重视的安全和搜索技术也将被集成到微软公司最普及的软件中。他称之为“集成化创新”的这一技术是用户不断购买新版Windows的原因。

当家电逐渐出现融合的浪潮之时，微软一方面巩固其在传统强项中的优势地位，同SUN、IBM以及甲骨文等公司展开攻防战；另一方面积极拓展游戏机、手机操作系统、搜索引擎等多元业务。目前该公司正在紧张地开发可在信息家电上运行的视窗操作系统。看来，这位软件巨人还将继续以Windows、Office及其他各种应用软件为核心业务，同时大举进入新一代的www开发、无线通信、仪器、游戏、服务器等正在成长的领域，顺利推行其企图雄霸天下的“Microsoft Net”战略。

为了能让自己看得更远，微软的技术支持部门一直在广泛收集来自市场和来自用户的信息，他们想方设法甚至是用金钱做诱饵从一些内行人士中寻找数

据。技术支持小组为支持者提供费用全报销的方式，使他们能够帮助处理产品使用中用户打来的电话询问。这种及时从用户中反馈过来的信息就可以使软件性能得到更好的改善。

整个微软上上下下的信息交流是频繁的，大量的，快速的，以至对市场的感觉非常敏锐。盖茨及其下属认真地根据需要设计、修正其战略模式并以此来指导决策，使公司更具备各种应变能力。而在激烈竞争的市场上，谁把握住了速度，谁就能最先占领发展的阵地。

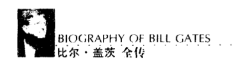
>>>微软杀手锏，两手都很硬

微软公司在使人们不断对新产品产生需求方面的成功在整个个人电脑产业的发展中一直是至关重要的。从大PC厂商到最小的软件开发商，几乎都将自己的业务建立于微软公司创新的基础之上。而微软公司有太多的资金、太多的优秀人才和足够的时间，这些都是微软创新的优势。在发展中，微软不断利用这些优势来获得最终的赢势。

在对自己优势的把握上，盖茨始终保持着清醒的头脑。盖茨和他的微软并没有因为网络的疯狂而忘掉自己是谁。在微软(中国)的网站上，开宗明义的是"微软的使命——在微软，我们的使命是创造优秀的软件，不仅使人们的工作更有效益，而且使人们的生活更有乐趣"。好一个"创造优秀的软件"。即使到了雄霸天下，富可敌国，账户上放着240亿美元的今天，微软的主业还是那么突出，注意力还是那么专注。

作为首席设计师，盖茨仍然像担任首席执行官时一样要求严格，他紧锣密鼓地召开技术规划会。产品开发部门的成果雨点般地洒落在盖茨面前：有经过精心研究的"市场遭遇图"，这些图记录了公司在某一特定软件市场上的竞争力所在；有详尽得好似电影剧本的方案，演示了新软件将如何应用于实际生活当中；另外还有微软报告，这些报告就好像管理咨询报告一样，它制定了统一的"纲要"。其中包括了公司内部及公司之间的业务流程，这些流程已经非常成熟，可以用精密的自动化操作加以完成。总而言之，微软公司变得比以往任何时候都用功了，就像它的老板一样。

注重发挥自己在软件研发方面的优势，但是盖茨同时也不放过在现有市场



上的争夺。凭借雄厚的财力和充足的人力，微软公司与竞争对手们开始在现有的市场上角力。

其实，无论采取如何的竞争手段，“微软”的这个大名足以让“游戏”者们倍感压力。毕竟，从过去的经历来看，微软曾凭着其雄厚的资金在游戏领域动摇过索尼公司Playstation游戏系统的霸主地位；微软还在与Palm在掌机操作系统竞争、与Symbion在“智能手机”领域竞争、与甲骨文在数据库领域竞争以及与美国在线在互联网接入上的竞争中锋芒毕露。

但最具有代表性的是微软与网景公司的对抗。1995年8月8日，网景公司成为众人注目的焦点。其引人注目的原始公开股票在发行第一天就从28美元涨到了58美元，使Internet股票行市呈现牛市走向。这家公司推出了商品化的网络浏览器，从而引发了互联网淘金热。网景当时宣称，这种新奇的软件将会把微软的旗舰产品Windows操作系统削弱为“稍微有一点瑕疵的设备驱动程序”。在网络浏览器方面网景取得了微软式的统治地位。

网景在浏览器市场上的飞速发展，一举成为硅谷蓬勃发展的Internet业务公司中富有活力的明星，这个成长迅速的公司成立后18个月，董事长克拉克便成为亿万富翁。这不能不说是创富的奇迹。在短短的时间里，网景已经形成了事实上的霸权地位：拥有几百万用户和几十亿美元的市场价值，使用其王牌浏览器“导航器”的用户达85%。

而盖茨由于对互联网资源利用上的疏忽，忽略了相关软件的研发工作。当看到对手拥有了如此巨大的市场份额，成长成如此大的巨人时，盖茨决定利用自己的优势彻底打倒这个迅速长成的对手。

为了对付网景，盖茨动用了微软所有的资源，包括14亿美元的研究开发资金、2万名员工以及众多的软件用户。而在此之前，微软只有4人在开发自己的浏览器。如此大的战略变化让人生畏。不久后，盖茨就开发出了微软的浏览器“探险家3.0”（IE3.0），它与“导航器”相比，在功能上毫不逊色，在价格上却低出许多——用户可以免费从环球网上下载。推出后第一周，下载统计就已突破100万次。随后，微软股价上升了50%，而网景却比上一年下降了1/3。

在打击对手的杀手锏中，盖茨惯用的有两种：一种是免费推广自己的软件，另一种就是借助独霸操作系统的优势，将自己研发的软件集成到操作系统中，而将他人的排斥在外。在对付网景的战斗中，盖茨把这两个杀手锏全都使

了出来。

微软先是采用免费下载的方式让用户体验微软的网络浏览器。后来，为了彻底击败对手，微软紧接着又推出了与Windows 95紧密集成的IE4.0，微软吹嘘它将是“最好的PC，最好的Web”。从零开始，短短数年，IE占据了95%的市场份额。曾经独霸一时的网景浏览器就这样在微软的全力打压下逐渐销声匿迹了。在取得垄断地位以后，IE 3年多没有重大版本更新。微软甚至声称，不再单独发行新IE，在下一代操作系统Longhorn中才会有新版。

在对付搜索引擎Google的动作中，微软同样是使用大资金运作，短短的时间内就克隆出了一个功能相似的搜索引擎MSN。尽管微软去年的年收入并不是很理想，但是微软却并不畏惧与Google在网络搜索技术上开展竞争。微软以前曾利用技术整合击败过对手，言下之意，微软这次在与Google的竞争中也不会失手的。

微软财大气粗，这为它打入新领域提供了强大的后盾。小一点的公司正是缺少这种资金资源只能勉强应战。一个简单的数字证实，1997年微软投资20亿美元进行研究开发，这一数目是网景年收入的6倍。微软用于研究开发的资金占总收入的23%，而其他竞争对手能拿出10%的钱用于同样项目就不错了。在对付竞争对手的过程中，微软丝毫不在乎投入。

Biography of Bill Gates

第三章 钱自有归 每分皆有大用处

“我只是这笔财富的看管人，我需要找到最合适的方式来使用它。”

“哪怕只是很少的几元钱甚至几分钱也要让每一分钱发挥出最大的效益。一个人只有当他用好了他的每一分钱，他才能做到事业有成，生活幸福。”

“我不是在为钱而工作，钱让我感到很累。”这就是比尔对金钱最真实的看法。他经常告诉那些向他求经的朋友：“当你有了 1 亿美元的时候，你就会明白钱只不过是一种符号而已。”

>>>微软是怎样花钱的?

“我只是这笔财富的看管人，我需要找到最合适的方式来使用它。”盖茨对于财富有着自己的认识。对他而言，创业是他人生的旅途，财富是他价值量化的标尺。他曾经说过：“我不是在为钱而工作，钱让我感到很累。”这就是比尔对金钱最真实的看法。他经常告诉那些向他求经的朋友：“当你有了1亿美元的时候，你就会明白钱只不过是一种符号而已。”

因此盖茨从来不吝啬对员工发放一些奖金。早在创业之初，公司总经理的年薪就达到了22万美元，而那时，盖茨每年只领取13万美元，是年薪最少的

◎盖茨与TCL集团总裁李东生亲切交谈



管理者。他认为，自己对公司做出的贡献并不是最大的。在微软每年都会在几千名员工中产生几十个百万富翁。比尔认为，这些钱只是他们成功的象征而已，除此之外，他不觉得还有什么意义。钱既不会改变他的生活，也不会使他从工作上分心。

在处理财富问题上，盖茨总是从大处着眼。过去10年来，微软招贤纳士，组建起一支庞大的科学家队伍，其阵容可与昔日工业巨人的研究实验室媲美。如今，微软研究院拥有700名研究人员。单是亚洲研究院的120人，5年时间里就取得了一系列辉煌的成绩——在国际一流学术刊物和会议上累计发表论文近600篇；申请国际专利逾百项；3项多媒体及网络方面的技术成果被国际标准组织所接纳。微软研究院拥有的研发实力，加上微软在PC操作系统市场的统治地位，使微软尽管一而再、再而三地在舞会上姗姗来迟，却照样能在曲终人散时赢得市场的芳心。

无论是计算机操作系统Windows追赶Mac，桌面应用软件Word追赶Word Perfect，商用数据库SQL追赶Oracle，网络浏览器IE追赶Netscape，互联网门户网站MSN追赶AOL，还是掌上电脑PocketPC追赶Palm OS，微软都上演了“后来者居上”的神话。

确实比尔是一个与众不同的人，单从他对待金钱的态度上就可以看得出来。他可以拿出1/5的财富来进行研发。自1990年以来，微软公司在研发上投入了326亿美元的资金，超过其他最大的5家软件厂商的总和。

亚洲研究院的负责人张亚勤认为，微软投资研究院，是做战略投资，就像公司买了保险。研究院不仅仅能推动产品研发，还是新产品的孵化器。比如Windows CE的概念，就是1994年研究院首先提出的。亚洲研究院最初成立时，微软总部曾许诺，6年内投资8000万美元，实际上现在4年时间，投资就已经超过8000万美元了。

盖茨对张亚勤们的巨额投入只有一个要求：那就是要保证10年以后还有一个叫微软的公司存在。盖茨所指的，应该不仅仅是“存在”，而是“像现在一样存在”。去年，微软为此花的代价是50亿美元，相当于其全年总收入的1/5。王坚说，这不是赌博，而是“买保险”。

为了这个造就日不落帝国的保险，张亚勤们正在从事着夜以继日的研究工作。他们所研究的，都是前所未有的东西，可以一举改变游戏规则的东西。在他们的心目中所谓的基础研究，就是创造能改变成千上万普通人的日常生活的


©赢家才笑得最灿烂。盖茨与百余名中国软件学院院长在一起

东西，就像PC、像Windows。他们做的工作是打通微软主宰“未来的未来”的道路。

盖茨舍得在技术研发和人力资本上一掷千金，是因为盖茨有着一种强烈的危机感。盖茨认为微软离破产永远只有18个月。事实上，这种担心并非空穴来风。每隔10～15年，IT行业都会有一个很大的转型，而在每次转型时，都会有一些新的技术、新的公司、新的市场出现。IBM曾在大型机时代一统天下，DEC公司曾在小型机时代独领风骚，Intel公司和微软也在PC时代取得了相当大的成功。但是，历史上还没有一个公司能领导两个不同的时代。

微软公司在使人们不断对新产品产生需求方面的成功在整个个人电脑产业的发展中一直是至关重要的。在过去约20年的时间里，微软公司一直是高科技产业规则的制定者，微软公司走到哪里，从合作伙伴竞争对手到美国的企业就会跟到那里。

现在的问题是，业界分析人士认为微软公司并没有获得多少突破性技术，毕竟是苹果公司通过设计优良的iPod在数字音乐领域大出风头，两名斯坦福大学的研究生提出了支撑Google公司的搜索技术。微软公司似乎已经开始失去保持这种领先地位所需要的动力，逐渐成为成为20世纪80年代的IBM公司——盈利但增长缓慢，庞大而不合时代潮流。

困境中的微软正在试图用雄厚的财力才扭转这种局面。20世纪90年代，盖茨带领微软公司对互联网挑战作出了强有力的回应，鲍尔默也将微软公司的触角延伸到了全球的企业中，结束了对台式机计算过渡依赖的局面。今天，微软公司正在多个领域发力，其中包括面向中小企业的应用软件、X box游戏机、支持互联网功能的手机、智能手表软件和语音识别系统。

在天才与金钱的配合之下，微软最大的挑战是如何再续辉煌。

>>>花钱如炒菜，盐多盐少都不好

虽然事业上，盖茨经常会不惜重金让自己的产品打入市场。但在私人的金钱花费上，盖茨却非常节制。生活中盖茨从来不用钱摆阔。1979年，微软公司迁到了贝尔维尤，1983年，微软公司宣布了要开发Windows的消息。一位曾到过盖茨住所的人惊讶地发现，他的房间中不仅没有电视机，甚至连必要的生

活家具都没有。盖茨在生活中遵循他的那句话："花钱如炒菜一样，要恰到好处。盐少了，菜就会淡而无味；盐多了，则苦咸难咽。"

一次，他与一位朋友前往希尔顿饭店开会，那次他们迟到了几分钟，所以没有停车位可以容纳他们的汽车。于是他的朋友建议将车停放在饭店的贵宾车位。但盖茨不同意，原因非常简单，贵宾车位需要多付12美元。虽然他的朋友说钱可以由他来付，但是盖茨还是不同意，他认为那是超值收费。

盖茨几乎很少回家吃午餐，通常他会在公司以汉堡包当午餐，这已经成为他的习惯。有时由于工作上的需要才不得不光顾一些高级餐厅。一般情况下，他会选择肯德基，或是到一些咖啡馆。

让人意想不到的还有，这位世界首富没有自己的私人司机，公务旅行不坐飞机头等舱却坐经济舱，衣着也不讲究什么名牌；更让人不可思议的是，他还对打折商品感兴趣，请人吃饭只点汉堡。这似乎和他的富翁身份十分不称。

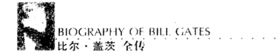
但是他却对此乐此不疲。平日里，如果没有什么特别重要的会议，比尔会选择便裤、开领衫，以及他喜欢的运动鞋。但是这其中没有一件是名牌。他生活的信条就是："一个人只要用好了他的每一分钱，他才能做到事业有成、生活幸福。"

盖茨还把这个节俭的传统带到了微软。在微软，人们运用金钱更是精打细算、锱铢必较，讲究实效。微软刚刚创业时，兼任微软总裁的魏兰德将自己的办公室装饰得非常气派，盖茨看到后非常生气，认为魏兰德把钱花在了这上面是完全没有必要的。他认为如果形成这种浪费的作风，不利于微软的进一步发展。

尽管微软今天已是一个雇员将近有5万人的公司，但还是像刚创业的样子，一直保持"创业维艰"的心态。微软的员工都非常懂得节俭。因此一些人称这是微软的"饥饿哲学"。盖茨告诉他的员工："我们赚的每一分钱都来之不易，是我们的血汗钱，所以不应该乱花，应花在刀刃上。"

在微软，没有主管特别保留停车位或休息室，没有员工有秘书或私人助理，每个人读自己的e-mail，接听自己的电话，写自己的备忘录。如果一个工作需要用5个人，微软只会指派4个人，因此，这些人就会集中时间和精力去做最重要的工作。

为了避免人力资源上的浪费，微软还大批量的雇用薪酬水平相对较低的合同工。2000年以前，大约至少1/4在美国微软总部工作的人是合同工。后来，



由于微软打输了一场有关合同工福利的官司，相当一部分合同工转换成了全职工或被辞退。现在剩下的合同工被硬性规定不能在同一部门工作超过9个月。9个月之后，他们必须等3个月才能签下一个合同。 雇用合同工给微软在人力资源的利用上带来很多灵活，也为微软节约了大量的开支。通常程序员合同工每小时仅得到30~70美元。当然，也有不少合同工在期满之前，由于表现出色，会被转换成全职工。在微软30年来的发展历程中，数以万计的合同工在几乎所有部门里工作过，他们的贡献是不能忽视的。

微软不雇用足够的人员的另外一个目的就是要去除组织上的官僚体系，这也是提高效率，降低成本的措施之一。大多数的公司充满了闲置人员和对公司没有贡献的人员，甚至巧设职位让人员有工作。因此只有精简人事，才不会人浮于事。

Biography of Bill Gates

第四章 和气生财 雄悍今作绕指柔

在长达30年的发展历程中，微软公司已经给人们留下了这样的印象：在市场上以大欺小、在法庭上争强好斗。但是从2002年开始，它在公众的心目中，形象逐渐好转起来，在法庭上的形象也开始柔和起来，它一直在积极地寻求和解尚未了结的官司，并为此掏出了五十多亿美元。

虽然一再遭遇诉讼，但微软却能一一化解；而且越来越多的竞争对手在微软合作思想的导引下和其变成了朋友。

>>>得到强者的嫁衣

盖茨在合作方面的天才不仅局限于独辟蹊径跟对手合作，还在于及早与成功者合作，搭乘成功者的顺风车，借助成功者为自己扬名。在促使微软公司从一个幼小的软件作坊成长为举世闻名的微软帝国的过程中，盖茨的这个策略一次又一次地起了至关重要的作用。

1980年时，盖茨只有25岁，他要与世界上最强大的计算机公司IBM进行他生命中最重要的一次谈判。IBM对于与微软合作共同开发个人电脑十分感兴趣。两者的悬殊如此之大，一旦谈判成功，盖茨将立刻拥抱一个从未拥有过的巨大的市场。问题是IBM以“蓝色巨人”而著称，当时的收益已达300亿美元。而微软当时只是个不足40名员工、销售额只有700万的小公司。

而且在个人计算机行业的发展初期，需求时常会大于供给。但IBM已是一家家喻户晓的公司，几乎已成为电脑的同义词。涌向IBM公司的订单铺天盖地，有时甚至出现排队的现象，这正应了一句俗话：“上涨的潮水可以浮起所有的船。”谁能搭上这条船，其成功自然指日可待。对微软来说，在创业初期赢得与IBM的合作对自己的生存是至关重要的。

在与IBM谈判前，盖茨已树立了目标，整理了自己的思路。IBM付给微软17.5万美元，以获得名叫MS-DOS的操作系统，该系统可在IBM的新的个人计算机上使用。但盖茨并不愿意以这个价格卖掉这个程序的源代码，因为他知道IBM想将这个源代码用到未来的多种计算机上。

盖茨明白谁控制了占支配地位的操作系统谁就控制了未来。没有操作系统计算机就无法启动，所以哪个竞争者赢得这场控制主导系统的战争就将控制计算机市场。为实现他们打IBM牌的目的，盖茨没有浪费时间。他马上和当地一家计算机商店西雅图计算机产品公司的老板联系，后者是第一个广泛采用的操作系统CP/M的替代产品QDOS的作者。

几天之内，斯蒂夫·鲍尔默就谈妥了一项极为划算的交易：微软公司预付

1 万美元买得向数目不受限制的终端用户分发西雅图计算机公司的已改名为 86-DOS 的软件权利；微软公司有权向别的公司如一家硬件生产厂商再发放这种系统的使用许可证，但每发放一张许可证要向西雅图计算机公司交纳 1.5 万美元。这笔交易在 60 天之后才生效，在这之前不必预先付款。

在与 IBM 谈判过程中，盖茨坚持他的计划。尽管他内心对于与 IBM 谈判比较紧张，但他还是平静地向 IBM 高级经理们作了有关微软将要供给 IBM 的操作系统的演示。IBM 的代表提醒盖茨，他与 IBM 的关系是一个“长期合作有巨大发展潜力的关系”。盖茨已经猜测到 IBM 愿意付许可收入来将微软的源代码使用到 IBM 的个人计算机上。作为对 IBM 公司付给许可收入的回报，微软决心制定时间紧凑的软件交付计划。

当微软公司和 IBM 公司最后签署了这项交易的协议时，它要求 IBM 公司向它预先支付 100 万美元，其中 40 万美元是为 OS 操作系统而向微软公司支付的版权使用费；另外 40 万美元是为四种编程语言的汇编器（PASCAL，COBOL，FORTRAN，BASIC）付的报酬；还有 20 万美元是为在一年期限内为使系统能够在新机器上运行而支付的改编和编程的劳务费。作为交换，只要 Microsoft BASIC 还预装在机器的基本结构中，IBM 就可以有限地使用 DOS 而不必再付费用。这就为微软公司出售用于这款新机器的编程工具提供了捷径。这项交易实际上使这两家公司联合了起来。

最终盖茨取得了与 IBM 合作的机会，而且在许可权收益的问题占尽了上风。他不但保持了 MS-DOS 的所有权，可以获得许可权收益；而且他还可以将软件的源代码许可给其他方使用。由于得到了 IBM 公司的认可，MS-DOS 操作系统很快就成为除苹果电脑以外所有微机的选择。IBM 销售的机器越多，MS-DOS 的影响就越大。后来，IBM 十分后悔未能买断 MS-DOS。许可权协议使“蓝色巨人”公司损失惨重。

盖茨对此却从没有这种内疚感。早先，微软开始出售捆绑式的用户软件使用权，同时也向其他人提供编程语言以制造类似的程序。他低廉的价格很快把程序的原作者盖里·基德尔编写的 CP/M 系统挤出了市场。等到与 IBM 在 DOS 操作系统上的交易终止的时候，微软已经为一系列有利可图的程序打好了坚实的基础，这些程序将可在各种硬件平台上运行。

与成功者的合作让盖茨在创业的道路上少走了许多弯路。此后，盖茨还先后跟苹果电脑、英特尔公司等大的厂商合作，与苹果电脑的合作让微软拥有了

图形化界面的操作系统Windows。而与英特尔公司的合作则建立起了号称美元印刷机的黄金联盟，从硬件和软件上共同实现了垄断。通过与这些成功者的嫁接，盖茨飞速地实现自己的财富梦想。

>>>微软来中国的故事

2004年年初以来，微软的名字频频与中国上市公司联系在一起。据不完全统计，和微软有过合作“绯闻”的至少也有五六家，如四川长虹、创智科技以及浪潮信息、浪潮软件等，就连中国石化也曾经“榜上有名”。

资料显示，4月下旬，创智科技率先披上“微软”光环。公司与微软在北京签署合作备忘录，双方决定建立全球战略合作伙伴关系，在人才培养及培训认证、软件开发、市场营销、企业协议及国际项目等方面进行全方位合作。

6月下旬，四川长虹与微软的跨国联姻计划终于浮出水面，长虹当时的CEO倪润峰与微软全球副总裁、大中华区首席执行官陈永正在成都正式签署了战略合作协议。不久，以旗下上市公司浪潮信息和浪潮软件为主体资产的浪潮集团又被微软相中，双方在山东签署全球战略合作伙伴备忘录。

◎2004年7月1日，记者会结束后，记者们还继续发问盖茨。微软大中华区副总裁兼首席执行官陈永正忙为盖茨挡驾



此前，盖茨在访问中国时多次公开表示，微软公司将全力支持中国软件行业的发展，利用中国巨大的市场潜力和人力资源，为中国和微软创造一个双赢的局面。盖茨说，1998年前成立的北京研究院取得了远比预期好的业绩，很多研究成果都已付诸产品生产。由于存在广泛的合作机会，微软设在北京的中国研究院被提升为亚洲研究院，并扩大规模。他还透露，微软将与中国厂商和电信部门进一步合作，共同开发手写电脑、可视电话等新产品。

不仅如此，微软(中国)还在2002年与中关村科技股份有限公司、四通集团等中资公

司共同成立合资企业——中关村软件公司。微软在这个注册资本1亿元人民币合资公司中占有19%的股份。微软在这次合作中表现出的新精神、新思路就是通过这种合作，全面支持中国发展独立、拥有自主知识产权的软件产业；并以技术、管理、人才培训和境外市场开发等方式，支持这些中国企业进入国际软件市场。

合作成了微软在中国事业起步的新起点。在此之前，微软耗费10年光阴在中国市场拼命打拼，微软(中国)的收入在微软全球销售中占到的份额仍然不值一提，在亚洲不但比不上日本、韩国，甚至在中国内地也只能排行老七。

盖茨十分希望能将中国市场纳入微软的全球发展计划体系，但是却始终缺乏一套符合中国实际的战略方案。在其他国家一贯实行的行销策略在中国却走了样，变了形。微软(中国)的总裁始终摆脱不了“18个月厄运”的摆布，杜家滨、吴士宏、高群耀、唐骏等走马灯似的换帅始终没有让微软在中国长驱直入。直到有一天，盖茨终于意识到只有实现同中国软件业的共同发展，实现双赢，才是在中国发展的惟一出路。

突然多起来的广告；频繁的赞助活动；和政府、媒体的亲和态度……微软的对华政策和形象开始了一场不露声色却又具连续性地转变，而这一切都显现出十足的中国特色。

2002年和2003年，前微软(中国)总裁唐骏一手促成了微软高层的3次访华。2003年2月28日，盖茨访华，会晤了中国当时的最高领导人，和中国政府签署了“政府源代码备案计划”协议。这使得中国成为全球第一批签署这个协议的国家。根据协议，中国政府及其指定的备案单位以可控的方式查看微软Windows源代码以及相关技术信息。这一度被中国舆论认为是微软首次向中国靠拢。

在唐骏的主导下，中国与微软的合作蓬蓬勃勃地开展了起来。先后拟定的协作方案包括“长城计划”、“军乐团计划”，以及最为中国在意的，涉及金额超过62亿元人民币的《加强软件产业合作的谅解备忘录》。

而且，微软在硬件制造向中国的转移过程中体现了较大诚意。包括全球销售的X box游戏机、鼠标、键盘、游戏手柄等硬件产品的生产已转移到中国，这些项目的外包额在2003年就已经达到7亿美元(而原来承诺到2005年内外包6亿美元的硬件产品给中国企业)，微软超额完成了原先的承诺。

于是冰块开始融化，市场的大门开始慢慢开启。从2002年年底北京市对

办公系统软件实施统一政府采购开始，到微软全线溃败输给国内软件供应商，再到具有强烈政府背景的中软总公司与微软签署战略性合作协议，微软已经撬动了通往中国政府的大门。于是，在中软与微软签约仪式上，开玩笑“一直不敢来”的北京市副市长范伯元还是来了。尽管如此，在微软重大的新闻发布会上，信息产业部的张琪司长却常常“临时不能出席”。这既向以往高傲自负的微软敲了警钟，也让中国政府看到了和微软摊牌的新策略。

微软公司以合作为基调的中国市场新战略，无疑是微软争夺中国市场的杀手锏。如今中国政府一直强调“反垄断并不是反微软”。但现任微软大中华区总裁陈永正坦言，微软(中国)目前销售额不及全球公司的1%。这么小比例的销售额虽然很难影响微软全球的统一发展策略，但盖茨却一再调整战略，调整人事，这不能不说是微软对中国这块市场的看好。

微软的合作态度已经更多从“打击盗版”的堵截转向“明智之选”的疏导。向为正版用户提供更多的价值的计划更多的吸引正版客户，这似乎是不错的路。新的中国市场战略开始走上层路线，着重培养鼓励大型企业和政府客户购买正版软件。具体措施包括参与发展基于微软产品系统的中国软件业，输出更多的软件核心技术，提供更及时的客户服务，以及放松对盗版软件购买使用者的打击。通过合作，微软在中国的路走上了正途，只是前面的路还很远。

>>>与英特尔“破镜重圆”

微软在经营上的变化不仅仅体现在中国，在整个微软内部和平与合作的气氛已经开始弥漫。2001年年底，布拉德福德·史密斯开始竞聘微软公司法律事务总顾问，当他为公司高层经理作提案演示时，他只用Power Point做了一页幻灯片。他的启示简明扼要但颇具说服力：现在是谋求和平的时候。这位在微软公司效力多年的法律事务代理人指出，软件业巨头微软公司应该改变自己的法律策略及商业行为，以改善同监管当局和其他技术公司之间的关系。

史密斯的竞聘成功了，微软也开始进入了一个双赢的时代。他成为微软的法律事务总顾问后，微软真正开始变得软了起来。史密斯的前任是威廉·诺伊康，他于2002年退休，在诺伊康任职的22年里，他一直把法律纠纷当成一场你死我活的斗争。但是当史密斯走马上任以来，每当遇到法律诉讼案件时，微

软便以积极的态度与政府和其他公司接触，以寻求庭外和解。到目前为止，微软已经解决了近24起法律诉讼案，并为此向原告支付了50亿美元。除了与司法部之间的官司外，微软还和美国在线时代华纳、Sun电子计算机公司和其他一些小型公司诸如Be公司等达成了和解。

史密斯还坚持每两个月抽出一天时间去访问四五个高科技公司官员，并与他们进行交谈。从担任这一职务以来他就开始这样做，在最初时人们会有疑问：他来干什么？但出现问题时，史密斯有时候能够仅用半个小时就能解决如果没有这种关系需要数个月才能解决的问题。

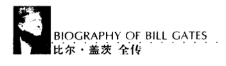
在解决微软与美国在线公司之间的矛盾过程中，史密斯尝试着把双方关注的焦点从两家公司间的差异上转移开来，并提出对双方都有利的解决方案。如果这家全球因特网服务供应商的领袖同意微软公司用自己的数字媒体软件播放音乐和电影的话，那么微软公司就要向美国在线支付一笔巨款。卡普奇奥对这项提议举双手赞成。双方代表大有相见恨晚之意，他们一直谈到餐厅中午打烊才被迫离去。

史密斯承诺自己既不会无缘无故地支付赔偿费，也不会在微软公司的基本信念方面（微软有权为自己的产品选择新功能）做出任何让步。“如果与私人利益无关，就绝不会让它演化成私人恩怨。要时刻保持直接交流和渠道畅通，并关注可能产生的双赢机遇。如果你关注的只是某一个问题，那么你将很难弥合差异。但是，如果你能扩大视野，让人们同时看到三四个问题，那么我们就有可能创造以前不曾存在并且可以产生的双赢机遇。”

微软的这种转变，在于它在PC时代的风光已经逐渐消退，而在网络时代的转型中却面临处处吃力的状况，这固然与盖茨应对网络发展的措施不利有关，当然也与微软太想守住自己在桌面操作系统上的江山独霸地位，而未能顺应潮流而动，在新领域的战略制定、进入时机等把握方面后知后觉有关。

如今微软凡事都想“独霸”的PC时代思维已远远不适合网络时代对“共享”、“双赢”等的要求，这不啻是“旧个人英雄主义”在“新集体主义”面前的跌倒。因此盖茨和鲍尔默也开始默许史密斯在营造和平环境，寻求共赢方面的努力。

史密斯的共赢策略在微软与英特尔的分分合合中表现得尤为明显。20世纪80年代，当蓝色巨人IBM公司选中英特尔的芯片和微软的操作系统来发展自己公司的个人电脑时，英特尔和微软也权衡利弊，建立了日进千金的Wintel联盟，此后双方的合作形成了双赢互利的局面，英特尔和微软逐渐统占了整个PC



产业。

回顾个人电脑20年来发展的历史，几乎就是微软和英特尔不断升级产品、调整Wintel内涵的历史。作为个人电脑的基石和产业标准，Wintel联盟的喜怒哀乐曾经左右了绝大部分厂商的战略，其影响一度达到了“顺者昌、逆者亡”的地步。

微软主流产品光盘，成本不过是十多元，但可以卖出2000～5000元的天价。只有按照“每18个月芯片运算速度翻一番”的摩尔定律进行商业运作，Wintel才能保持上游环节85%左右的利润空间，并拉动全球软硬件供应商、服务商等下游厂商的技术进步。

多年以前，双方的关系曾一度跌入低谷。当时，软件业巨头微软公司身陷联邦反托拉斯诉讼案，英特尔希望通过扶植微软对手的方式甩掉微软，独自主导市场，因此双方的感情是一落千丈。后来，由于微软公开支持英特尔的竞争对手芯片制造商美国AMD的32位与64位芯片架构。而英特尔公司也一直在支持微软视窗操作系统的竞争对手Linux系统，此外它还在编写自己公司的PC软件，因为它想在无线领域中获得更强大的统治力。双方的关系因此而恶化。

没有软件的配合，英特尔开始力不从心，随着新经济的突然停滞，英特尔的危机终于全面爆发——2001年，奔4在全球的出货情况很不理想，英特尔的利润下降了超过80%。而低端市场上，英特尔的最大对手AMD的份额在不断增加。缺乏合作的结果就是微软与英特尔两败俱伤。因此，聪明的盖茨审时度势，认为重修旧好已势在必行。于是，重新使用合作的杀手锏，通过与英特尔的再次合作，达到双赢的目的。

而微软与新的合作伙伴索尼、摩托罗拉的合作更是双赢的典范。为了挑战数字音乐领域的“超级明星”——苹果公司，微软公司正在密谋与索尼公司合作。盖茨透露，微软和索尼有联合开发包括网络音乐服务和版权保护在内的数字音乐“基础架构”的动机。而在IT技术与通信融合的大趋势下，摩托罗拉和微软已经在“无缝”理念上取得了惊人的默契。集合了两家各自的技术优势的新机器在产品理念上实现了“无缝移动”与“无缝计算”的融合，结晶产品在性能和设计上的创新也是无处不在，足以让两家公司共同获利。

合作无处不在，为了达到双赢的目的，惯常在业内林立的强手中兵戈相见的微软已经习惯了为了利益与其他厂商互伸橄榄枝。在硝烟与橄榄枝并存的科技领域，这个转变无疑让微软更有魅力。

>>>网络啊网络，盖茨永远的情人

盖茨曾经说过，微软离倒闭永远只有18个月。微软的员工每天还在担心，微软还在成长，微软每天还在过这种胆战心惊、如履薄冰的日子。因为他们知道他们处在的行业是软件行业，是一个竞争非常激烈的行业，是一个不去创新就会失败，不去创新你就会落后的行业。像这样的例子他们见到太多了，这和中国很多软件企业可以说是处在非常相似的一个位置，大家都是在一个创业者的过程当中。

因此，盖茨在与外界的沟通中，非常注重合作伙伴和竞争对手信息的收集。在微软还专门设置有情报专员。微软与美国国家统计局保持了紧密的合作，可以获得经济发展水平、各行业发展状况、地区发展水平及国内各地计算机及网络应用宏观统计报告。由于美国本土的信息统计机构的运作方式非常发达，所以总部还积累了各国家和地区的宏观市场信息。

在中国公司里，以前较多关注总部的动态，而随着本土化策略加深，中国市场的环境逐渐成为关注的对象，微软的各分公司对情报有上载的义务，并定期生成当地市场情况分析报告，与美国总部的策略保持一致。一个庞大的信息网络的建设，使得公司整体处于一个信息的通路状态，并且能不断地吸收更多更新的信息。

微软在中国的情报获取70%以上来自互联网。这种网上信息拦截是通过合作伙伴实现的，根据政策环境、软硬件行业动态、网络业环境、竞争对手、到合作伙伴和终端市场动态等方面定制关键词，情报就会自动发至指定的链接。当然这种网上情报的拦截是定期更新的，有时甚至增加或减少。为了保持情报的精准性，微软对合作伙伴的要求比较苛刻，经常对网上锁定的情报给予精准性测试。

当然微软也采用了信息共享的方式，把收集到的大部分信息共享给微软的所有员工。在内部网的论坛里常有员工进行交流，其中不乏重要情报。各个员工有时对情报均给以关注，并通过内部邮件向相关人员推送；以尽快明晰对每一策略的影响。

同时，微软还采取大规模对外培训的方式，逐渐建立自已闭合的信息网络。微软的全球技术中心已经在上海、广州、成都、南京等地，做过一系列的微软高级管理开发培训。通过类似的培训和微软高级开发管理峰会的形式，微

软把自己的知识和经验共享给了中国软件企业；同时也通过这种特殊的合作方式，建立起了一个庞大的软件开发者俱乐部，集中这些精英的智慧，为微软的发展贡献力量。

微软在这个过程中传授的很多经验、知识和技巧，真正是从风风雨雨中得出来的，而不是坐在实验室里，不是坐在课堂里，不是在其他地方，空想出来的一套完美的模式。当然，微软会针对不同的人群进行相关的培训和交流，如软件企业的管理者、高级测试开发主管、软件架构师、技术骨干等，他们都会按需找到自己希望得到的知识。

这些知识都是简洁而又实用的。如企业管理的培训，微软会介绍软件企业怎么管理。会介绍微软的成长史。软件开发流程则介绍微软怎么开发 Windows 2000，怎么来组织有史以来最大的软件工程。微软也有很多小的产品，小的产品怎么组织，大的产品怎么组织。高级技术方面的培训，则侧重于软件开发当中涉及到的一些高级技术，如有哪些测试技术，一个软件做出来了，怎么模拟一万个人进行访问等等。

而微软与这些人分享成功或者失败的经验、教训，包括所有的痛苦过程，目的只是一个，希望创造出一个社区，一个网络，通过组织软件人才俱乐部等形式在网上互相交流，互相影响。微软希望在两到三年以后这个社区会变成一个影响中国软件行业的一个非常重要，非常有影响力的群体。通过一起合作，一起交流，一起共同提高，一起共同帮助中国软件业的发展。

“我们可以一起来做更大的一些事情，比如说所有的软件企业对我们的行业在哪些方面有一些建议和想法，作为一个单个公司来讲，声音可能会小了一点，但是我们大家团结起来，一起发声音，我想这个声音可能会更大一点，可能会让我们的整个行业感觉到这不仅仅是来自一两个企业的呼唤，而是我们在座许许多多的软件企业都有的共同的想法。”

对于像微软这样的重量级公司而言，外部的竞争异常激烈，在这种竞争的环境中在想怎么不断地优化自己，怎么不断地创造更多更好的产品是一个大问题。而健全的内部网络，良好的业内沟通，让这个问题迎刃而解，使得微软自身信息流转顺畅，有效地提高了公司整体的活力。

>>>向敌人微笑，与对手共谋天下

虽然微软近年来一直在通过各种措施拉拢人心。但这个世界上，好像没有哪家公司的敌人有微软多——多得连微软自己都数不过来。这不奇怪，树大招风。就如微软（中国）有关人士所言，微软公司的产品线拉得很长，竞争的对手自然就多。

微软的垄断并不是独有的，像INTEL、CISCO、AOL等在各自从事的领域都是高度垄断的，利用自己的优势地位获取竞争与合作的利益也不仅仅是微软的行为，包括消费者在内的几乎所有的决策者在与竞争或合作对手博弈时无不利用自己的独特地位，那么，为什么惟独微软屡屡被对手推上法庭呢？

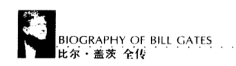
其中的原因有两个：一是微软的效率太高，以至于超过竞争对手和公众可以接受的范围；二是盖茨本身的“偏执”，盖茨考虑问题考虑得最多的是如何提高微软的效率，而很少考虑竞争对手的生存乃至公众的反应。

虽然一再遭遇诉讼，但微软却能一一化解；而且越来越多的竞争对手在微软合作思想的导引下和其变成了朋友。甲骨文就是其中的一家。在和微软经过激烈的纷争后，甲骨文的态度来了个360度大转弯，宣布和微软将联合发布广告，以推广在Windows操作系统上应用甲骨文数据库。

这种出位的表现不是孤立的现象。在此之前，IBM、SAP和Sun公司先后分别同微软签署了相似的合作协议。至此，微软的VSIP计划几乎囊括了所有著名的软件公司。这些软件公司所开发推广的软件正是微软的强硬对手：IBM和甲骨文的数据库产品是微软微软的SQL Server最为强大的敌人。这两种数据库在与微软合作之前，根本无法在Windows上运行的数据库。

同样，Sun公司的Java语言也是微软另一产品NET的有力竞争者。近年来，NET逐渐占据了一部分市场份额，但是其销售业绩的背后也是Windows巨大平台作的支持。微软此次主动把诸多敌人邀请到家中同台竞争确实让人不解。以前大家不共戴天，现在忽然来要共谋天下大事，其中微妙令人不解。微软奇迹般的转折让很多人大跌眼镜。

人们无法猜透微软的这番化敌为友的举动葫芦里卖的究竟是什么药。但是有一点是可以肯定的：微软蛮横粗暴的定价和排斥异己的态度让人们心存不满；接二连三的诉讼也表明人们认定微软的品牌里面渗透着垄断暴利的水分；在中国政府的几次采购中连连挫败，也一定程度上说明微软这个牌子也并不是



那么讨人喜欢；还有Linux的异军突起，让微软感受到了切实的威胁。微软与竞争对手共舞的举动从某种意义上来讲是对客户的一种求和姿态。

同时，由于科技的发展，高科技厂商已经意识到，整合是一个卖点。正如微软的Windows还在集成杀毒、搜索等功能一样，许多客户希望技术提供商能够解决整合问题。为了满足用户的需求，不管微软和甲骨文们愿不愿意，他们没有选择。每年在研发上投入几十亿美元的微软也并不惧怕合作会给自己的软件带来灭顶之灾。就如微软公司CEO鲍尔默说，他们两家公司将继续顽强地竞争，但是和解创造了将有利于两家公司用户的合作新阶段。

当然，微软与IBM的操作平台之争也仍在继续。基于不同的操作系统，他们开发的新一代网络应用程序也是针锋相对。IBM在全球不遗余力地推广和支持Linux的发展，而IBM自身并没有Linux产品。IBM意图还是冲着Linux的对头微软来的，IBM以前丢掉了操作系统平台的老大地位，这一次，IBM不能错过。它的WebSphere将是威胁NET的最大杀手。

但是微软目前在操作系统上所占的决定优势让其他的软件生产商在开发之前不得不细细思量一番。因为这种鱼死网破的战斗往往是彻底扭转乾坤的。微软此前正是依靠自己的Windows彻底把IBM赶出了操作系统市场。

而且，由于视窗操作系统和Office办公软件市场日趋饱和，微软开始寻求新的收入来源。利润丰厚的商业软件市场进入了软件巨人的视野，微软高级副总裁奥兰多·阿亚娜表示，这一市场将为公司带来100亿美元的收入。尽管微软的新产品主要针对中小型企业用户，但是正如首席执行官斯蒂夫·鲍尔默所说的，一旦时机成熟微软将切入大型用户市场。微软表示商业应用软件部门前景看好，将在2005财年实现赢利。

但此次微软频频向敌人微笑，握手言和的意义似乎远比评论家想的深远。微软在全球已经得罪了很多人，抗议微软的组织层出不穷。微软到了应该服软的时候了。而且这种合作是基于Windows平台的。虽然平台上多了与自主研发的产品竞争的同类软件，但其他厂商的软件今后必须适应Windows这个操作系统的标准，这无疑也是微软的胜利。

在今天，美国的经济表面上很风光，但实际上却暗礁四处，这些暗礁被信息产业的繁荣而掩盖。一旦微软这个信息产业的领头羊失去动力，受损失最大的不仅是微软，微软的行业对手们受损失可能更大；而损失最大的将会是美国的整体经济。因此微软也有足够的实力和胆魄去进行这种化敌为友的行动。

Biography of Bill Gates

卷四 用人篇

比尔·盖茨 | 全传



◎2005年1月26日，大约2500名来自世界96个国家的政治和经济界领导人在瑞士达沃斯参加为期5天的达沃斯世界经济论坛

Biography of Bill Gates

第一章 彰显个性 微软精英享自由

微软员工的办公室看起来更像是一个大学的集体宿舍，在这里员工可以尽情地彰显自己的个性。他们可以在墙壁上涂鸦，可以悬挂各种照片，可以有各种个性化物品装饰，还可以把自己的臭袜子放在桌上，把电脑扔在地上……

在微软，你有决定自己工作方式的自由。说得夸张点，微软甚至为你提供了足够的绞绳。不过你可以自己决定要不要上吊。

>>>你是那最顶尖的5%吗?

长久以来，人们一般认为企业成功与否不在于雇用人员的多少，而在于如何引导普通人员作出最出色的贡献。盖茨却为这个看法加上了一个看起来十分苛刻的条件：必须始终寻找并聘请电脑工业中最出色的人才。因为盖茨在电脑方面所表现出来的天才素质，他用人的原变得十分简单，那就是找最聪明的。

盖茨认为："聪明"就是能迅速地、有创见地理解并深入研究复杂的问题。具体地说，就是善于接受新事物，反应敏捷；能迅速地进入一个新领域，并对其做出头头是道的解释；提出的问题往往一针见血，正中要害；能及时掌握所学知识，并且博闻强识；能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决。

这一点与微软所从事的行业息息相关。在产品周期通常只有6~18个月的软件行业，岗位责任和职位变动频频。微软公司的招聘着眼于"才能"，目标是为了聘到孜孜不倦的学习者，能随时解决业内新问题的人以及适应业务需要、能在公司内变动工作的人。

盖茨时常对软件开发人员说："4~5年后，现在的每句程序指令都得淘汰。"这么快的更新速度，要求程序设计员必须有良好的创新能力。因此盖茨一直都是只雇用5%最顶尖的人才。

现在微软公司有二百二十多名专职招聘的人员，他们每年要访问一百三十多所大学，举行七千四百多次面谈，而这一切仅仅是为了招聘2000名新雇员。微软公司编有一个专用程序，它负责统计出用户所使用的关键词。从统计的结果可分析出此人是否具有较高的计算机技能，并将其列为招聘对象。这种方法非常有用，但并非完美无缺。如打电话让他们前来面试，看看究竟如何，而不是简单地将其排除在外。

微软招募英才最多的沃土自然是那几所名列世界前茅的大学：哈佛大学、耶鲁大学、麻省理工学院，卡耐基·梅隆大学，当然也包括其他一些大学，如华特鲁大学，这个大学以其数学闻名于世。在中国以外，共有15所美国大学、

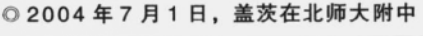
4所加拿大大学和6所日本大学成为微软的目标，微软总不时地派人前往这些大学寻找后备人才。

为了保持不同凡响的增长率，微软必须不断采取员工推荐、报纸及行业广告、贸易展和会议、校园招聘会、网上设置公司起始页、实习计划及猎头公司等活动积极聘用高素质员工。但微软之所以能独步业内，并不是因为有这些活动。更准确地说，靠的是蕴含在这些活动中的聘人哲学。它的招聘不是针对某个职位或群体，而是着眼于整个企业。

比尔·盖茨在清华大学演讲时曾说，虽然自己并不是每天都痛快，但他不愿与别人交换这个工作。他觉得自己能够与一群充满智慧的人去工作、去交流，是一件十分幸福的事情。微软员工也都以其才智、技能和商业头脑而闻名业界，因为他们都是被精心挑选进来的。

在此方面，微软的成功经验包括：鼓励管理者雇佣比自己更强的人才；使用严格的人才录用和评估过程；对所有员工一视同仁，领导坚持以身作则等。这些行之有效的用人制度切实保证了微软能够将全世界最优秀的IT人才汇聚在公司内，为公司的长远发展提供有力的支持。

微软成立之初，就对招聘超常地重视。时至今日，微软的人力资源负责人


◎ 2004年7月1日，盖茨在北师大附中



还是以能够配合好盖茨等创始人的奇才作为选材的标准之一："我们的做法还是像只有10个人的公司在聘用第11个人一样。"

在招聘时，微软关心的不是人员具备什么样的知识，因为知识很容易获得，也不是人员在校成绩好坏，微软需要的人才必须是最精明的，勤于动脑和思考，因为只有精明的员工才会很快改进错误，用各种方法改善工作，节省公司的时间和金钱。

这种人才的高明之处，就在于他们既拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量，又了解和把握经营管理规则，并能运用这些知识存量和规则在市场激烈竞争中操作自如、得心应手。微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批这样的人才，在技术开发上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全球发展最快的公司之一。

微软的面试过程足以让其他公司借鉴。其面试官都是经过专门的招聘训练的。虽然应征人员是由人力资源部门统筹，人员的面试和决定却是由应征者将要加入的部门负责。应征人员通常会由4～5位未来可能一起工作的人员做一对一并进行长达1个小时的质问。

根据微软考试应聘者的这一原则，大学考试成绩并不是衡量一个人的最重要的标准，一个人的成绩只要没有差到"平均线"以下，就有资格走进微软进行面试。一些在大学里分数第一的人，在微软通不过面试的大有人在。另外，学校导师极力推荐的学生不一定能为微软所接受，导师竭力说"不"的学生，也不一定会被微软拒绝。面试的目的，在于检验应试者的书本之外的能力。

一些到微软进行过面试的人说，应试者进入微软，就会觉得过去学过的书本上的知识全都用不上。面试中微软公司常给那些刚毕业的大学生出一些稀奇古怪的问题。媒体曾报道过微软公司研究院面试中的一些典型问题：为什么下水道的盖子是圆形的？你和你的导师发生分歧怎么办？两条不规则的绳子，每条绳子的燃烧时间1小时，请在45分钟烧完两条绳子。还有一个最常问的问题是：全美有多少加油站？

主考官全是各个方面的专家，每个人都有一套问题，并有不同的侧重，考题通常并未经过集体商量，但有4个问题是考官们共同关心的：是否足够聪明？是否有创新的激情？是否有团队精神？专业基础怎么样？

微软面试时还常在上午给应聘者一些新的知识，下午则提出相关的问题，看应聘者究竟掌握了多少。在招聘人才时微软较注重人才的综合素质，即除了

考虑人才的专业背景外，还要考查其心理和情感因素，其中包括：应变能力、适应能力、再学习能力、竞争能力、承受压力的能力等。

像上面的这些问题，答案正确与否并不重要。如果应征者连想都不想就说不知道，这个人马上就被判出局，因为面试者想要知道的是应征者如何思考和解决问题。如果应征者通过层层面试，最后还要经过部门主管也是长达1个小时的审核，才能做最后的决定。微软公司认为对面试问题的回答会透露出应聘者的心理特征和思维模式，两个学历背景非常相似的人，往往会因其不同的性格和心理特点做出完全迥异的工作成绩。因此考查一个人，学历固然重要，但学历背后的综合素质也是十分关键的。

微软建立的这套网罗顶尖人才，珍惜顶尖人才的机制，形成了一种“宁缺毋滥，人尽其才”的选人用人模式。员工参与是聘到最合适的精英的关键。在很多时候，从副总裁一直到盖茨等所有高级管理人员都要亲自参与，这样，就强调了招聘环节对公司成功的重要性。对引进人才的考试，不是上面坐一排考官，应试者一人在下面对应，而是一个考生只面对一名考官，“一对一”，讲平等。使用员工，盖茨永远只聘用比实际所需少一点的人，即“N－1”，原因并不是为了减少成本开支，而是为了挑选更优秀的人才。

因此当新人们如愿以偿加入微软之后，就会发现上下到处都是成功人士，在这个公司里人们都感到精神抖擞。虽然公司里所有的人都穿着普通的服装，却有着难以置信的谦逊，没有锋芒毕露和咄咄逼人，也没有愚蠢的傲慢。同时他们都有着强烈的信心，坚信这个集体将来一定会取得成功。

>>>“正因为微软的系统烂，所以才请您”

在对微软应用部门进行的一次调查中，有88%的雇员认为微软是该行业的最佳工作场所之一。这再次印证了比尔·盖茨在管理方面的天才。他惊人的创造力和对市场的应变能力，让对手们十分敬佩，同时他在人员管理上最富人情味、最富人性化的举措让微软这个拥有三万多名员工的庞然大物充满了生机。

根据微软的记录，公司每年接到来自全世界各地的求职申请达12万份。面对如此众多的求职者，比尔·盖茨并不满足，他认为许多令人满意的人才没有注意到微软，因而会使微软漏掉一些最优秀的人。于是，在微软的发展史上曾

发生了许多较盖茨的财产快速增长更加激动人心的寻找人才的故事。

很多年前，在Windows还不存在时，他去请一位软件高手加盟微软，那位高手一直不予理睬。最后禁不住比尔·盖茨的“死缠烂打”同意见上一面。但一见面，就劈头盖脸讥笑说：“我从没见过比微软做得更烂的操作系统。”但盖茨没有丝毫的恼怒，反而诚恳地说：“正是因为我们做得不好，才请您加盟。”那位高手愣住了。盖茨的谦虚把高手拉进了微软的阵营，这位高手成为了Windows的负责人，终于开发出了世界上最普遍的操作系统。

这样的例子在盖茨经营微软的历史中不胜枚举。据说，不论世界上哪个角落有他满意的人才，他便不惜任何代价将其挖到微软公司。他安排的很多“面试”，不是在考人家，而是在求人家。

在西方记者撰写的关于微软的书籍中，多次提到一件事情：加州“硅谷”的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔，在微软千方百计的说服下终于同意为微软工作，但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。盖茨听说后，马上在“硅谷”为他们建立了一个研究院。

微软的工作地点在风景秀丽的西雅图北区，四周都是葱郁的树木。盖茨希望微软的员工能因此而骄傲，并由这种骄傲产生依恋和归属感。1985年，公司在讨论设计方案的时候，盖茨就明确指示：所有楼房都设计成X型，让每间房子的窗外都可以看到郁郁葱葱的树木，每间房子只能住一个人。盖茨在会上说：“我们这些姑娘和小伙子，在进大学前，几乎足不出户。现在我们把他们带到这荒野外的地方，应该想方设法让他们觉得舒适。”

而在这个总部里，所有成员都享有同等的约11平方米的单间办公室，里面可以听音乐、调整灯光，做自己的工作，可以在墙壁上随意贴自己喜欢的海报或在桌上摆置喜欢的东西，让这间办公室像自己的一个家。X型的双翼和各种各样的棱角使每个办公室的窗户增多，员工可以很好地欣赏附近的风景，但也只有聪明的人可以在这复杂的过道中找准自己通过的路线。

在这里，无论是开发人员、市场人员、还是管理人员都可以保持个人的独立性。不管你是新来的大学生，还是高级管理人员，或是老牌的微软人，大家全部一样。这种工作环境体现着微软崇尚高度独立的企业文化，且能做到对员工的挑战和考验。盖茨认为，只有在一个独立的富有个性的环境中，软件开发人员的智慧才有可能最大限度地发挥出来。他的这种“反叛”一下子把那些老牌软件公司远远地甩到了后面。

设在希格玛大厦的微软亚洲研究院所的卫生环境之差大概能称得上是世界之最。员工在办公室有放家庭照片的，有养花种草的，有摆食品的、有放芭比娃娃的，还有养松鼠、蟒蛇的……人的邋遢和不拘小节举世闻名。但是盖茨在整洁与高效之间的权衡中做出了明智的选择。

盖茨的这种崇尚自由的“办公室理念”不仅为员工创造了最理想的工作环境，而且突出了“办公平等”的意识。程序员出身的盖茨把程序员不拘小节的特性发挥到了极致。

在他创立的公司里，员工可以任意穿他们自认为最舒适的服装上班，短裤或汗衫都可以，有些人甚至光脚，就像在家里。在微软，每栋楼里有4个供应间，里面堆满了可再贴便签本、软盘、钢笔、便笺簿、专用信纸、文件夹、各种颜色的标签以及所有你能想得出来的东西，并且没有人看管。

楼内设有快餐店，实行24小时服务，厨房里有所有能想象得到的饮料都是免费的。在碗橱里有羹汤，是为那些熬长夜的人在自助餐厅关门后准备的。在微软博物馆，有这样一组数据：微软园区内每天要消耗3500块比萨饼、2400个汉堡包、1000只鸡、48000罐饮料。每年光回收的废品即达到：易拉罐112吨、白纸197吨、混合纸581吨、纸板461吨……

离办公楼不远就是运动场，无论是公司组织的，还是自发的，所有的集体性体育活动，棒球、足球……也是免费。盖茨还鼓励大家应当有业余爱好，从攀岩溜冰至雕刻、自己搭建房屋等。

员工们完全可以把微软当作他们生活全部的伙计。无论你在生活中有任何不足，微软都会帮你填补。你不需要买衣服，因为有一个稳定的供应流水线，提供给你T恤。没有社交生活？没问题！如果你喜欢唱歌，那里有爱好唱歌的团体，还有英式足球团体、单亲父母团体、男女同性恋者团体，诸如此类。你也可以选择最简单的填补生活不足的方式：让自己沉浸在工作的忙碌之中。你可以晚上8点到家，用微波炉做一些东西来吃，看一会电视，然后睡觉；第二天起床，狂饮一通咖啡，再返回公司工作。

盖茨在公司里没有设定工作时间表，他让员工自己选择工作时间，结果大多数人为了完成工作，都比一般上下班的人工作的时间来得长，微软要求的是完成工作，而非工作时间长短。到过微软总部的人都会感到，这里与其说是公司，不如说是一座大学。

公司的年轻员工们骑着单车上班，一直可以骑到走廊里。令人感到新鲜

的，是那种愉快的、令人着迷的家庭感、温暖感。当那些穿着“垃圾桶盖子”的伙计拿着扫帚柄进行马上枪术比赛的时候，人们简直被他们给迷住了，还有那些骑单轮脚踏车在停车场里兜圈的人，以及在下午工作间隙休息时连汗衫都不穿就在篮球场上蹿下跳的家伙。

“我从来不参加那些自发组织的每周五下午的聚会，但我对这些聚会非常关注。

“如果把我们公司顶尖的20个人才挖走，那么我告诉你，微软会变成一家无足轻重的公司。”盖茨坦言，因此他也非常看重微软的员工，特别是那些程序员，他把他们看作企业的生命线。他记得清每个人的长相、名字、电话号码，甚至车牌号。

盖茨的苦心并没有白费。微软所创造的办公室环境，让员工感觉自由自在、被尊重和信任，因此他们都能专心于工作上，绩效很高。经过二十多年的苦心经营，盖茨不仅获得了人心，同时也使微软公司牢牢地占领了计算机领域的霸主地位。

微软认为，如果只是用高的待遇，或许可以吸引到一些人。但只有一个特别吸引人的环境，才能吸引到并且长期留住所有最佳的人才。当今美国硅谷的科技人才流失率在30%以上，但在微软全部三个研究院中，人才流失率不到3%，其中亚洲研究院的流失率仅为0.1%。人们在微软的最大感触是，每一个人都特别快乐，特别热爱和珍惜他的工作。

了解人性，并能在一定程度满足人性，这也许就是盖茨和微软成功的秘诀所在。

>>>员工！重量级的思想家

微软早期主要由软件开发人员组成，强调独立性和思想性，因此，赋予每个人最大的发展机会是微软的特点。由于微软的高标准用人政策，因此人员素质都非常高，彼此激发，使得整个团体的表现都非常好。盖茨非常愿意给予员工充分的空间，发挥他们的最大作用和潜能。

许多公司常发生下列状况：当搬到一间新的大楼时，为了安全起见，公司要求每个人佩戴徽章，然后，有一天在布告栏里就会看到洋洋洒洒的一大堆规

定，公司似乎把员工当成低能儿或准囚犯，难怪员工会大感愤怒。这些公司似乎相信只要立下各种规范和条例，就可使最笨的人也不会犯错，同时使所有人都有所遵循，这种防弊重于兴利的方式处处可见。

但盖茨从来不这样做，而是把烦事简化。因为他认为自己的员工都很聪明，应该信任员工，让员工自行做决策。如果有员工不守法，他会单独针对这个员工处理，而不是把所有员工都一视同仁。

盖茨管理的一个独到之处是充分授权。这与微软特殊的历史、文化有关。微软的员工对他们进行的工作有权作任何决定，因此他们的决策非常迅速，同时每当他们要提出一项建议时，也必须提出其他适合的替代方案，并列举优缺点。这样做的用意是要训练员工的思考能力。如果事先都将可能的状况和问题考虑过了，当原方案失败时，就可立即采取替代方案，不会措手不及。

微软公司的企业文化强调“为结果、承诺和质量负责”。每个员工在工作中都应制定切实可行的目标，并为该目标负责。如果达到目标，就可以接受公司的褒奖；如果没能完成目标，就应当接受相应的惩罚。在微软，员工在开发产品上都有一种永不知足的精神，他们总是觉得产品还有可改进的地方，不能只满足于“足够好”，而必须达到“非常好”，这也是微软能始终保持成功的原因之一。

在微软研究院，微软从不规定研究人员的研究期限，只是对开发产品的技术人员规定了期限。“真正的研究是无法限定期限的，因为都是一些未知的东西，但开发必须有期限，这是研究与开发的最根本的区别。但是，我如果花了两年时间还没有研究出结果的话，我就会认为这个题目可能不是一个非常好的题目，我往往会放弃它。”

担任微软首席技术官的巴特对盖茨在员工信任方面的做法颇有感触。52岁的他在盖茨亲自出马面试下进入微软公司，得到了相当宽松的工作环境。之后，除了盖茨有时向他请教一些问题外，几乎没有别的人来打扰他。“微软也不给我派什么任务，也不规定研究的期限，我可以一门心思地钻研一些我感兴趣的问题。有时，盖茨来问我一些很难解答的问题，比如大型存储量的服务器的整体架构应该是怎样的？像这一类的问题我一般都不能马上回答，而要在一两个月之后才能给答复，因为我要整理一下材料和思路。”

在这种充分的信任下，巴特即不需要从事繁重的产品开发工作，也不需要进行烦琐的行政管理工作，只是安安心心从事自己喜爱的科学研究就可以了。

大多数时间他都呆在微软研究院里，即使几个月、一两年都没有研究成果，但他的薪金和股份并不会受到影响。在这种宽松的工作氛围召唤下，谢利、鲍尔默、西蒙尼、莱特温……相当一批英才聚集到了微软的大旗下，围绕在盖茨的身边。“这都是些重量级的思想家。”盖茨颇为自豪地对人宣称。

当然这种信任换来的并非是员工的碌碌无为，因为员工们有了足够的空间及自由去发展自己的才能，追求自己的梦想，其成效反而更大。同样以巴特为例，在加入微软的最初4年，他就研究出6项重大成果，其中电子邮件的加密软件程序在外界的影响很大。

同时，盖茨还注重吸收员工参与管理，及时听取一线员工的声音，使得企业一线的员工也能在微软的生产经营活动中参与意见，避免了由于决策的高度集权而造成对市场反应的迟钝。有了最先了解市场的变化的一线员工的积极参与，即使在过度饱和的市场上，微软这头“大象”也能翩翩起舞。

当公司有重大的策略调整和重要事件发生时，盖茨和鲍尔默除了征求高级经理的意见外，还会通过电子邮件来和全体员工沟通，他们在总部举行的相关会议也会在网上直播，全球的员工可以通过这种方式参与和沟通。

在这个过程中，微软的员工可以通过电子邮件或者网上会议的形式真正可以找到“主人翁”的感觉。所有与这些重大事件有关的人员，不论其职务高低，都会被列在电子邮件名单上，大家可以充分地发表自己的意见，即使没见过面，也相互知道各人的观点。如果有原因不能出席会议，也可以事先或会后以电子邮件的方式将自己的观点和决定通知大家，这样使得决策的程序加快；同时也可避免因会议的旅行和规模对人员的限制，使得不同级别的人可以自由地、真实地发表自己的意见。

充分信任自己的员工，把公司的前途赌在正确的商品和机会上，使得盖茨在各种市场的转变中都处于领先地位。如果没有对员工的充分信任，影响了时代进程的操作系统Windows就可能胎死腹中。在20世纪80年代末，微软与IBM达成了共同开发OS/2的计划，但两位普通的工程师对此持有异议，他们直接给比尔·盖茨发电子邮件反映自己的意见，要求公司放弃OS/2，继续其Windows计划，这个意见最终得到了公司的支持，这样才有了今天的Windows。

而且，很少人知道，微软的成功是勇敢接受失败。这也是微软对员工充分信任的一种表现。许多大企业都不容许失败，以致许多员工明知计划不可能，注定要失败，也不肯说出真相，只是把整件事情一直拖延着。在微软刚好相反，

失败早在预期中，管理阶层会提拔曾从失败但勇于负责的人，因为他们知道从失败中汲取教训。

>>>你自己来做决定

微软公司管理的一个独到之处是充分授权，这与微软公司特殊的历史、文化有关。微软早期主要由软件开发人员组成，强调独立性和思想性。所谓充分授权是指领导在让下属在本管理者权力许可的范围内自由发挥其主观能动性。这样的授权方式，虽然没有具体授权，但它几乎等于将权力大部分下放给属下。这种方式的优点在于能使属下在履行工作职责的同时，实现自我，充分发挥主观能动性和创造性。但这种授权，要求授权对象有较强的责任心和工作能力。

许多进入微软的员工在第一天上班时就会发现，想在微软如鱼得水，必须随时做好准备，遇事不能优柔寡断，搞清楚自己哪些方面需要学习，不懂的地方要勇于发问。在微软员工必须对自己的决定负责。

在微软(中国)公司的市场推广部，每一个产品项目下，都有一个产品经理。像负责桌面应用系统的罗经理，完全由其制定和完成在整个国内市场的产品定位和推广计划等一系列的工作。这就符合年轻人喜欢独当一面的特点，年轻人在微软工作觉得有足够的挑战性和吸引力。

公司一些高层人员在写工作报告时，常说一句比较中国化的词，叫“责任到人”。这表明公司非常重视人的作用，愿意给予员工提供充分的空间，发挥他们最大的作用和潜能。事实上微软这种授权的行为已经被放大到了极点，员工有决定自己工作方式的自由，这确实令人振奋。说得夸张点，微软甚至为你提供了足够的绞绳，不过你可以自己决定要不要上吊。

微软鼓励员工创新，继而对工作产生责任；充分授权，让员工把工作当成自己企业般去经营；主宰工作而非让工作主宰；非官僚的管理方式，让员工与管理阶层能够彼此合作、互相支持；一个以绝佳品质及最高客服水准为依归的企业；团队中的每个成员都同样重要，共同为一个卓越的目标全力以赴；重视维护员工的自尊并尊重他们的能力，让每个人对自己的工作产生热情及使命感，相信自己的产品及微软。

更重要的是，由于微软充分应用互联网，全球范围内每个竞争领域的成本和盈利及等数据和信息变得透明，所以公司能够充分授权，员工可以快速决策，这些决策以前只有CEO或是财务总监才能作出。一线的经理能够在每个季度结束后的第一个星期就知道，为什么原订目标未能达到，是因为网络问题、零部件问题还是因为竞争加剧。这极大地改进了效率。

而在高层，这种情况更为明显。几年前，当盖茨生平第一次意识到自己专长在于敏锐得近乎离奇的预见力时，他将CEO一职及公司所有员工都交给了鲍尔默。当然，放弃意味着更多的拥有，他担任了微软首席软件设计师，可以将绝大部分时间用于自己最挚爱的事业。他的亲友、同事甚至他自己都认为，这是以聪明著称的比尔盖茨最明智的一次举动，甚至足以让所有竞争对手肃然起敬。

鲍尔默在担任微软的CEO之前像个果断的老板，凡事喜欢一手抓，而且总是在最前台鼓舞士气。但是做了CEO后，他放权给公司7人部门的负责人，不再做每件大事的最后决定人，而更关注7个部门负责人的成长。他不再做一个最有煽动力的拉拉队队员，而是一个幕后的教练。他把自己对竞争对手的研究转换成对人才的研究。

这正如《从优秀到卓越》这本书所说的，一个从优秀跨入卓越的公司都有一位“第5级领袖”。第5级领袖的特征是谦虚、勇敢、执著。他们不自我膨胀、不吹嘘自己、不霸占大权，而总是以公司为重，放权给能干的人。

一些在别的单位工作过的员工进入微软后更是能深切地体会到这种授权方式上的变化。“我已经习惯了过去的那种工作环境：总会有人来核查我的工作，人们习惯于刻意隐瞒自己的过失并推卸责任，大家都这样，因此也没人计较什么。但是在微软，一切正好相反：假如你刻意掩盖自己的错误，那么过不了多久事情就会被揭穿，人们将会对你的诚实品格产生怀疑，你的职业道路也会受到影响。”一位微软的员工这样说道自己的体会。

对于充分授权，前微软(中国)总裁唐骏是感同身受的。在微软开发Windows 2000的前身NT Server时，因为当时的开发程序是先做英文版，然后再做其他语言的版本，这样做的结果就使得其他版本和英文版的时间相差特别长，并且很多开发工作是重复的，即费时又费钱。于是唐骏有了同步开发的想法，他将这种想法告知老板后，老板觉得很不错，便建议他去试试：“你至少要自己先做一些研究，这个想法是好的，但要看看可行性。”

于是唐骏利用自己的业余时间，选择了一些开发点来做，看看以这样的方式来开发，会不会慢，是不是不安全、不稳定。结果样本做出来，发现几乎没有什么影响，效果很不错。他拿着样本再去给老板谈，老板很高兴，建议他再去写一套开发的样板出来。于是唐骏就做了一套范例和样本，然后开始给所有开发人员上课。

因为老板敢于充分授权，唐骏因此获得了一个改观微软开发方式的机会，至今唐骏还以此为荣："我一直认为这是目前为止我对微软最大的贡献，因为他改变了微软的开发方式，使得国际版和英文版的同步性得到了很大的提高。"

当然，虽然员工有充分的自主权，但并不意味他们和主管脱了节，事实上微软各部门的经理都充分了解他们部属的工作，而且几乎没有例外，每位经理都会做部属的工作。这样微软在充分授权的前提下，仍然能够掌控大局，把握方向。

>>>"你简直是荒谬"

对于微软这样一个集高技术高智力于一体的公司，比尔·盖茨知道保持员工的积极性和创造性是至关重要的。在微软每年的员工中，应届的毕业生占了绝大多数，在年轻人为主力的这个公司里，为了帮他们尽快找到合适的位置，而又不失掉自由创造的个性，盖茨费尽了脑筋。

培训是微软培养人才的有力武器。微软的一句口号是："不管员工是什么专业的，都可以通过培训使他们完全胜任微软的工作。"微软还通过熟练员工来教育新雇员，这些熟练员工有组长、某些领域的专家以及正式指定的指导教师。他们除了本职工作外还要担负起教导新雇员的工作。微软还不定期举行"蓝碟"午餐会，通常会有经验丰富的程序经理介绍他们自己的经验。这些交流有时候看起来更像一些学术探讨。

一般而言，在大型公司很难建立团队精神，管理不善的公司很难提升士气。但微软却拥有很高的士气，每个员工都非常专精的坚守他们自己的岗位，为自己的工作负责。每个人都有自己的任务和目标，而且非常单纯和单一。除此之外，微软能够透过许多方式提高员工的士气。譬如，微软的会议都是以非

常轻松和幽默的方式来进行，让与会的人欢乐其中，因而能够畅所欲言。微软也经常公开表扬绩效卓越的员工，并给予他们更多股票作为奖赏。

为了使员工的个性能够得到充分的发挥，微软最推崇的企业文化就是激情，微软员工的办公室看起来更像是一个大学的集体宿舍。员工可以在墙壁上涂鸦，可以悬挂各种照片，可以有各种个性化物品装饰，就是把自己的臭袜子放在桌上，把电脑扔在地上，也没有人指责。“这是他们自己的。”盖茨说，“我希望这样能增强他们的归属感。”

而员工们工作起来也往往像盖茨一样，连续十几个甚至几十个小时不离开电脑，以致还闹出这样的笑话：早上 8 点去上班的人，有时不得不小心翼翼地从横卧在楼道里睡觉的人身上跨过。

工作时间并不是考量他们的标准，研发出来的成果才是。当然，这个评价更大程度上也是为员工们创造发展机会、寻找合适位置的一种手段。微软采取的 360 度的全方位工作评估重点是寻求双方的认同，给员工一个自由发展的空间。在这个过程中，员工本人、负责经理、直属下属、同事、客户都会对员工做全面的评价，以保证评估的客观性。评估中，微软注重反馈和跟踪。这可以使员工和组织配合默契，最大限度地调动员工们的工作热情；同时，也将员工反映的问题及时解决。

通过评价，一方面，员工能够看出自己的不足，加以改进；另一方面，如果评估结果显示，公司现有的管理制度确实阻碍了员工发挥自己的工作潜能，那么，公司就应该立刻改善自己的管理风格并调整计划。这就使得微软在市场竞争中立于不败之地。

在微软这样的软件企业中，人才体系是多元化的，不同类型的人才都能找到自己的位置，获得足够的发展空间。由于微软公司既拥有研究部门，又拥有生产部门，这两类部门之间就要保持严格的分工和明确的界限。为此，微软公司还专门为人才的发展设计了“双轨道”机制，使得不同的人才都能凭借自己的努力，获得他人的尊重和认可。

在一般的公司里，当一个员工表现非常出色时，领导会让他在管理轨道上发展，先做经理，然后做总经理，再做副总裁，等等。但是，并不是每个人都适合从事管理工作，有的人就希望在技术的道路上钻研下去。为此，微软公司既允许优秀员工在管理轨道上发展，也允许他们根据自己的意愿，在技术轨道上发展，甚至还允许员工在某个轨道上尝试失败后，转入另一轨道发展。

这两条平行的轨道为微软员工提供了足够的上升空间。而对这两条轨道，盖茨的重视程度是毫无差别的。研究机构发展科技，生产部门制造产品，研究人员通常都是“思想家”，而产品开发人员更多的是“实践家”。

在最近的一次演讲中比尔·盖茨说，微软公司要做两类事情：一类是满足用户现在的需求；另外一类是满足用户未来的需求。这表明，微软公司已经将科研和开发视作了公司发展的两条主线。微软既为两类不同的机构制定了共同的目标，建立了沟通渠道，也严格划清了二者的界限，为不同类型的机构制定了不同的考评制度。微软通过在每个专业里设立“技术级别”使得不同的职能部门之间建立起某种可比性。

例如，微软公司拥有二十多位资深工程师，他们在公司的地位以及他们的收入都和从事管理工作的副总裁不相上下。这样的“双轨道”政策从制度上保

◎2004年7月1日，盖茨在2004微软新技术展望大会上激情演讲



证了人才发展道路的多样性，有利于吸引人才和留住人才。

此外，微软公司鼓励公司内部人才的流动和发展。盖茨就是这种举措的推崇者。微软的员工们最引以为荣的是，莫过于能被老板比尔·盖茨骂上一句："你简直是荒谬！"这就意味着他们所提出的创意出乎比尔·盖茨的意料。

而现任的微软总裁史蒂夫·鲍尔默则对每一个中层管理者强调，你们管理的人才不属于你们自己，而属于整个公司。当发现某个人适合新的岗位时，史蒂夫·鲍尔默会直接跃过他的主管领导，作出人才调动的决定。微软其他的各级管理者也都遵循类似的人才使用方式。这样一来，微软公司内部的人才流动比较频繁，优秀的人才大多能找到适合自己的发展道路。

如今，微软已经将"员工职业生涯讨论"列为了公司的制度，每年，每个员工必须和自己的上级讨论一次自己对未来的职业生涯的设计。员工可以从很大程度上去决定和构思自己的职业生涯；同时也使上级增加了了解他们想法的机会，从而可以更从容地安排、调配资源。让最优秀的人才在最合适的岗位上施展手脚，成了盖茨在经营微软时的一大特色。盖茨的这招妙棋让这群世界上顶尖聪明的年轻人在微软这个软件帝国里如鱼得水，左右逢源。

>>>百万富翁生产线

比尔·盖茨说："我并不认为自己是什么天才。之所以取得了今天的成就，我只不过是挖掘了自己潜在的能量。"在编写程序时，他是这样做的，在经营企业时，他同样也是这样做的。微软公司之所以能迅速崛起，与之非常重视人的作用，愿意给予员工提供充分的空间，发挥他们最大的作用和潜能密不可分。

二十多年前，盖茨提出了一个宏伟的目标：让每个人的桌面都有一台个人电脑。经过短短30年的发展，微软的这个梦想实现了。现在微软作为软件行业最有影响力的公司之一，又提出了他新的目标：激发个人潜能，实现企业潜力。这成了微软目前惟一的使命，这是一个伟大的目标——通过微软的技术激发个人潜能，实现企业潜力。

在对员工的奖励方面，盖茨和微软一直是最慷慨的。微软的薪酬激励体现在期权和股票上。作为第一家用股票奖励普通员工的企业，毫无疑问，微软乐

意与员工分享财富，在这方面其他公司绝无可以出其右者。比尔·盖茨在最初创业时就很注重股份的多少，因为股票的增值空间很大。他一度在世界首富的交椅上稳坐了10年之久，这并不是因为他的工资，而在于他拥有公司25%的股票。当微软公司股票价格持续上涨时，盖茨的财富还会水涨船高。

同样，微软公司付给员工的工资也不高，但公司有年度奖金和给员工配股。一个员工工作18个月后，可以获得认股权中25%的股票，此后每6个月可以获得其中12.5%的股票，10年内的任何时间都可兑现全部认购权。每2年还配发新的认购权。员工可以用不超过10%的工资以8.5折优惠价格购买公司股票。公司高级专业人员可享受巨大幅度的优惠。

这是一种激励和吸引人才的措施。比尔·盖茨、史蒂夫·鲍尔默和保罗·艾伦都乐意把股票分给员工。在员工被录用之时按职位将不同数量的微软股票免费划到该员工名下，俟其离开时划出，该员工可提取划入日与划出日之间的差额。据说，对微软员工来说期权是比其他待遇高出数倍的一笔财富。

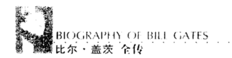
公司故意把薪水压得比竞争对手还低，创立了一个“低工资高股份”的典范，这使得微软公司职员的主要经济来源并非薪水，而是股票升值。这种不向员工保证提供某种固定收入或福利待遇，而是将员工的收益与其对企业的股权投资相联系的方法，使得员工个人利益同企业的效益、管理和员工自身的努力等因素紧密结合在一起，具有明显的激励功效。

这种报酬制度，造就了若干的百万富翁。早在1994年，这个数字就达到了3000人。这种极具期待价值的物质激励对员工有长久的吸引力。在微软工作5年以上的员工，很少有离开的。

对于从事研究工作的学者们来说，很多时候，合理的物质回报并不是最重要的——在微软亚洲研究院新技术开发部经理林斌的案头，有一块被擦拭得闪闪发亮的铜牌。这块铜牌就是盖茨专门用来奖励微软产品的研发者的奖品之一。

每一位参与微软产品研发的员工都会获得这样一块铜牌，上面镌刻着其参与的项目的名称。微软员工“把获得这样的铜牌”看成是最大的荣誉，铜牌上的产品记录越多，说明获奖者参与的工作越多，贡献越大。在林斌的铜牌上，就有“Microsoft Windows NT”、“Microsoft Windows XP”、“Tablet PC”等十余条纪录。

由于每一种微软产品都拥有数以千万计的用户，这块铜牌的实质性意义便



在于肯定了员工为提升人类生活与工作质量所作的贡献——对于研究员、工程师和产品开发者来说，铜牌所带来的成就感、满足感是任何物质奖励都无法替代的。

在决定奖励的过程中，微软公司对员工的业绩考核采取经理和员工双方沟通的形式。每财政年度工作伊始，经理会和员工总结上年度的工作得失，指出改进的地方，制定新一年的目标。目标以报表形式列出员工工作职能和工作目的，经双方共同讨论后确定下来，大概过半年时间，经理会拿出这张表来和员工的实际工作对照，作一次年中评价。年底时，经理还会和员工共同进行衡量，最后得出这个员工的工作表现等级，依此来决定员工的年度奖金和配股数量。

双向的沟通保证了评价的真实准确性，即体现公司尊重员工，发挥员工主动性的一面，也使得公司得到了更多的信息反馈，使公司的发展目标得以夯实。

同时，微软还以其极富魅力及感召力的企业文化吸引员工。一个人和一个团队，在拼搏奋斗了一段时间之后，磨砺可能会让他失去一些动力。可能会失去方向，有时会产生迷惘，所以要举行一些定期的员工激励会议，给全体员工进行充电。微软公司召开定期的员工激励会议时，几千名非常优秀的员工聚集在一起，在一个很大的体育场，所有的人为上一期目标的达成和下一期目标达成状况摇旗呐喊时，这个时候鲍尔默开始出场，首先绕场跑三周，向每一个人挥手致意，员工受到他的激励也会欢呼，相互呼应起到很好的互动效果。每一个人都期盼着这样的会议，这样的会议被称为充电会议。

“观众方者成良医，观众器者成良匠”，合理的激励和良好的企业文化氛围让微软的员工热爱工作、疯狂工作。

>>>帝国的智囊团

1982年，比尔·盖茨登上了美国《金钱》杂志的封面。杂志这样评价道：“你可以喜欢他，也可以憎恨他，但你不可以忽视他。”的确，这个象征高科技精英的符号人物已经并继续主导着一个崭新的时代。

如今，已经没有人可以否认盖茨与微软的成功，优秀的人才无疑是盖茨能够迅速称霸软件市场的法宝。在一次接受记者的提问中，比尔·盖茨作出了回

答：是微软公司的智囊深度，是微软的人才优势撑起了一个时代。

盖茨的回答说明了一个真理。他总是钟情于智囊工程师而不是市场经理或者其他总裁，智囊团才是帮助他设计公司对策和产品的真正行家。从微软的最初发展阶段，盖茨就意识到了一点，当时他就采纳了查尔斯·西蒙尼，一名施乐电脑专家的建议来帮助他发展一个文字处理系统。而这名专家如今已经成为了智囊团的成员之一。从1981年离开施乐公司，西蒙尼在接下来的10年中一直致力于微软的应用软件开发，Multiplant、Word、Excel等都是在他的指导下开发成功的，他被誉为“微软首席程序大师”。

目前微软的智囊团是一个新老混合的团体。成员包括公司的最高层领导、高级开发员和程序经理，核心大约由10来个人组成，他们管理关键产品领域和负责公司新的举措，组织非正式的监督组来评估每个人的工作。

除此之外，也有许多在各个项目工作的高级技术人员，组成了智囊团的外围，一些人还是公司的元老，从微软建立之初便一直在这儿工作。然而越来越多的成员来自对手公司或者是个人计算机领域之外新技术方面的专家。这些主导微软操作系统和因特网发展战略的专家，曾帮助盖茨，把微软的事业推到巅峰。虽然他们当中，有些人目前已经离开了微软。

20世纪80年代中期Windows项目迟迟无法完成，成为一堆无法收拾的烂摊子时，现任总裁史蒂夫·鲍尔默挺身而出，承担了开发责任并成功地将其推向市场。师从于诺贝尔奖获得者斯蒂芬·霍金的副总裁内森·梅尔沃德是普林斯顿大学的物理学博士，他是指引微软走向未来的舵手。进入微软后，为帮助盖茨摆脱繁重的官僚式的组织管理包袱，他把IBM的四项基本准则引入微软，从而对微软实行战略转折，在网络管理方面的配套改革起了关键性的作用。

保罗·富莱斯那在1994年加入公司之前，控制着一个计算机社团。从加入微软那时起，他设法改变公司文化，首先关注品质，他促进了公司推进Net网络服务及首次推出数据库软件业务。一年5000万美元，微软的数据库业务自富莱斯那接管以来，有着十多亿美元的发展，他已成为在公司的领导理事会里面举足轻重的人物。

此外，在智囊团外围，有些人物因不断作出惊人贡献取得大胆的突变而显得尤其出类拔萃，比别人要技高一筹。深知开发过程要髓的克里斯·彼得斯1981年加入微软以后，先后为MS-DOS 2.0、Microsoft Mouse1.0、PC Word 1.0和视窗1.0进行程序设计。之后大约有5年时间，他担任Excel的开发经理。由于

运用了新的开发过程技术，他成功地把Excel 3.0推向市场，仅仅比预定时间晚11天。之后他成为Word产品单位的总经理，为微软创造了好几亿美元的收入。

2003年2月，“微软高信任度计算机处理学术顾问委员会”正式成立，意味着微软与学术界的联姻迈开了新的步伐。来自世界各地名牌大学中计算机安全和软件开发领域内的顶尖高手和5名独立工作的法学专家成为微软产品安全性以及全球发展战略方面的顾问。作为回报，微软将对学术委员会成员所在的大学提供一些科研资金援助。

首选的顾问们将不得不面对和处理一些直率强烈的争论，但这些主要通过公司的电子邮件系统，而不是面对面的会议。

这些顾问们已经听取了微软在加强Windows产品以及相关的IE、Office办公软件等产品的安全性方面所取得的工作进展情况，微软希望能听到学术专家们对这些工作进展的反馈意见，从而达到避免犯“方向性错误”的目的。微软表示，虽然今后该顾问委员会所提出的各种建议并不见得件件都会被微软采纳，但他们每一个建议都将会被微软认真考虑，因而这些建议对微软找到正确的发展方向有不可忽视的促进作用。

由此可见，由盖茨兴起的借脑行为在微软公司仍然发挥着巨大的作用。微软目前已经团结了一大批在当今信息技术时代高科技领域众多资深人士，可谓人才济济。无可否认，在不断推动计算机软件产业实现前所未有速度的更新换代和制订行业领域一系列最新标准，引发这场全球性的世纪新技术革命的过程中，正是这些杰出的人物，起了决定性的作用；也正是这些智囊团的幕后操作，才使得微软在发展的过程中独占鳌头，独领风骚。

Biography of Bill Gates

第二章 竞争管理 人人都全力以赴

以在大多数的公司，某项成功可能可以让你轻松个10年。但在微软，这样的成功只代表你下个工作可能会做得更好，微软绝不会让人员停留在过去的成就上。在微软，今天的绩效不代表一切，任何人想要停留在原地就会被别人超。因此，在这种环境下，人人都要全力以赴，任何人都不许找理由或藉口。

“能者上，浑水摸鱼者走人。”这是微软的用人原则。不断地裁掉最差的员工，是微软的一贯做法。

>>>“谁比我更聪明?”

微软核心理念是“激发每个员工的潜能”。比尔·盖茨说，在一个公司做职员的人，若想迅速得到提升，只要去成就一件人家没有做成、不会做或急切需要的工作即可。这样你就很容易超越那些资格比你老、年资比你深的职员。

在微软，尽管在校园里就有6000位软件开发人员，盖茨却坚持把整个大公司切成无数小团体，在甚少干涉的自由下行动。单以一年就卖出700万套的视窗软件Windows3.0为例，微软只集合25位软件工程师负责开发，每人自主负责完整的软件功能，与其他公司将大软件切得支离破碎截然不同

盖茨一直坚持公司要分成许多小的单位，最重要是保持它的机动、灵活、弹性和效率。许多人看微软是一个单一、巨大的企业，事实上微软是由许多小而独立的单位集合在一起的。在微软，各个单位各自进行不同的方案。各个团队有自己的领军人物，通过团队的竞争，众多的团队核心人物在管理中脱颖而出，成长为微软管理层后备力量。

许多大公司作业程序比工作本身更重要，因此时间浪费在协调、沟通上，工作效率和生产力却无法提高，而微软则不同，一直保持一个小公司的活力，这也是微软能够一直不断持续成长的原因。这也并没有割裂员工之间的联系，在吃午饭或者进行技术交流时，来自不同单位的员工仍然还有机会同桌交换心得。

这样的模式不仅给予了员工充分的尊重和信任，而且还锻炼了员工的管理才干。当时，视窗开发团队除每两周与盖茨定期见面，沟通产品的规格及功能之外，每位开发工程师都可自行决定软件的最适合开发方式。

美国经济学家舒尔茨曾估算，物力投资增加4.5倍，利润相应增加3.5倍；而人力投资增加3.5倍，利润将增加17.5倍。人是各种生产要素中最活跃，最具有创造力的要素，高素质的核心员工更是如此。微软正是根据“20:80定则”在公司内部重点寻找、培养、关注20%左右的核心员工，对这些核心员工进行



◎2004 年 11 月 17 日，盖茨访问法国，和法国总统希拉克在爱丽舍宫



管理，从而达到了最优的效果。

在“微软”公司里，盖茨从事的是最高层的战略指导，但又往往喜欢参加第一线的产品设计。他常常一间办公室一间办公室地走访手下的研究人员，与他们探讨新产品的性能。每当他走后，那间办公室的门就会悄然关上，办公室的工作人员就会立即扑到电话前给家里打电话说：“妈妈，比尔·盖茨到过我这儿哩！”

当然，这些管理人员在他们的工作达不到盖茨的要求时，就无法摆脱盖茨犀利的批评。当年受批评最多的是 Windows 项目的管理者们。因为 Windows 的进度曾大大落后于原计划，所以盖茨对项目组进行了重组，任命史蒂夫·鲍尔默负责 Windows 开发组。鲍尔默之严厉，有时更胜过比尔·盖茨。荣升微软总裁的鲍尔默至今仍然亲自管理这一项目。当年，鲍尔默临危受命之后，经过艰苦地鏖战，终于完成了这个看起来是不可能完成的任务。

20 世纪 90 年代末，“微软”公司进行了重组，把盖茨从公司的日常事务中解放了出来，这样盖茨就可以把全部精力集中在发展技术和迎接对“微软”的战略性挑战上。但盖茨仍然经常亲自过问一些软件的开发进度。

他的考察往往决定着员工下一步的发展。因为在微软公司，晋升主要基于业绩，工作做得好就能获得最直接的报答，这一选择机制使人们全神贯注于尽量做好工作，即增加了晋升可能，又保护了他们现有的工作岗位。那些不喜欢这种竞争的人，只能是适者生存，不适者被淘汰了，他们通常只能在竞争力较弱的环境中，在其能够担任的职位以下的几个层次徘徊。

微软的人事变动极为频繁，随着管理台阶的一步步提高，竞争也就变得越来越残酷。因为微软的用人制度和招聘原则不惟学历资历和老本，而是“谁比我更聪明”。微软的不断扩张，意味着在微软谋职的可能性随时都有，经常有职位空缺，最适合的人即被提升。所有这些变化的结果就是微软始终存在晋升机会，但机会并非给予等待它 10 年的人，而只是最适合它的人而已。

试想一群来自哈佛大学、普林斯顿大学和麻省理工学院的聪明的年轻人在微软这样的地方聚集在一起，他们的竞争将会怎样的永无休止；而微软也乐得在这种残酷的竞争中培养自己的管理骨干。因此人们就看到随着时间的推移，微软居然会冲破一个又一个业绩纪录，并疯狂地席卷整个股票市场。

在挑选经理这方面，盖茨也有其独到之处。他认为他对人的惯例同样独树一帜，即使有人把他的管理风格视为“虐待式管理”。身为技术专家，他才没

时间去理什么通才主义的经理们，而是要求微软的员工将管理的技巧融入各领域的专长中。

微软追求的是员工可以不考虑级别公开发表任何意见而不必担心遭到处罚的环境。在微软，扁平化的组织架构、开放民主的工作作风使每一个有才华的人都会有机会实现把自己的成果融入产品去影响千千万万人。这个宽松的氛围让所有的员工都有机会崭露头角，获得管理层垂青的机会。

而且，盖茨还提倡微软的各级主管都争做“开明”的领导。每个部门要“为公司寻找到比自己更优秀的人”。主管只为下属提供工作方向，而不必事事躬亲。因此领导对下属的工作是“引导”，而不是“控制”。

微软的管理者对外部市场的争夺也非常起劲，因为市场同样关系到内部的晋升。在公司内外，他们都追求每时每刻百分之百的占有。注重论资排辈的老式公司的管理者们永远也无法在这样的竞争环境中获胜。事实上，他们根本也搞不明白自己在和谁竞争。

在微软，有时是事情已经确定，例如某岗位已确定职能和任务，然后才去招聘物色适合做这种工作的人员。但更多的时候，微软是因人设事，有哪种特长的人才就安排哪种事。例如微软专门成立了自己的研究院，择用了在计算机方面有某种技术特长的人，由员工自己选择课题，设立相应的技术开发部，充分发挥这个人才的特长，开发新产品，为企业创造效益。这种培养模式让员工找到自己的兴趣所在，从而能够在最短的时间内成长。

当然，微软公司在注重培养管理骨干的同时，也采取双重职业途径的方式对专注于技术领域，拙于经营管理的明星员工进行安置和培养。盖茨知道，在高科技世界里，专业知识和管理技巧同样重要。对于并不具备领导能力的专长员工被管理者“奖赏性”的提拔为行政官员，其管理成效可想而知。而微软推行的双重职业途径不是从合格的技术专家中培养出劣等的管理者，而是允许组织既可聘请具有高技能的管理者，又可雇佣具有高技能的技术人员。

微软公司建立的晋级制度，在技术部门和一般管理部门建立了正规的升迁途径。首先，每个专业里设立“技术级别”，级别用数字表示，起点是本科毕业的新员工为 9 级或 10 级，高至 13、14、15 级。对于程序员，13 级已是非常之高。级别反应员工表现和基本技能，也反映经验阅历。同时级别与报酬直接挂钩，开发人员属于报酬最高的一类，从其他公司跳槽或挖墙脚来的资深开发员可以不时协商工资额，其工资可超过本级别的平均水平，因为开发人员是软

件公司的“主角”。

在这种环境下，技术专家能够而且允许将其技能贡献给公司而不必成为管理者。这些领域的人员通过增加他们的专业知识和技术水平，对企业做出贡献，得到报酬而不进入管理层。不论是在这条途径的管理或技术方面，每个层次的报酬都是可比的。这样既充分保护了技术人员的工作激情，又使得真正有管理潜质的人早日脱颖而出。

>>>有 100% 的能力请做到 120%

在大多数的公司，某项成功可能可以让你轻松个 10 年。但在微软，这样的成功只代表你下个工作可能会做得更好，微软绝不会让人员停留在过去的成就上。在微软，今天的绩效不代表一切，任何人想要停留在原地就会被别人超。因此，在这种环境下，人人都要全力以赴，任何人都不许找理由或借口。

盖茨在谈到员工提升的问题时说：人不应该心存自私的思想，这是通往成功之路的最大障碍。有些年轻人常惊奇他们上升得太慢，如果老板再告诉他们：“这完全是因为你太自私的缘故”，他们一定会愈发惊奇了。实际上，他们只要替老板想想，就知道一个忠实、刻苦、和善、宽怀的员工，确是他们所最需要的；同时也是最易得到提升的了。

这样看起来似乎无理。但微软关心的是成功，而不是讲道理，微软是一个完全成功导向的公司，这也是它吸引员工的地方；同时这种处处以成败论英雄的方式也自动选择和淘汰员工，只有最成功的人员才能被留下来，不断晋升。微软平均每 18 个月便会进行机构重组，许多项目小组被解散或重新分配。

在传统的企业中用算术和时间赛跑，要加快开发执行速度，只有加多人手，人多好办事。盖茨却自有另一套数学公式，用少数精兵挑战时间管理。“增加人手没办法加快操作速度。”他指出，“只有找少数真正的高手，给他们完全的信任才行。”他牢记当年罗马帝国般巨大的 IBM 找上小而兼具创意与速度的微软合作的原因：“小就是美。”因为小同时也意味着活力和竞争力。

虽然微软公司经过了这么多年风风雨雨，但整体的企业文化理念一直没有改变。微软核心理念是“激发每个员工的潜能”。因为盖茨知道，人在有激情的情况下，做事效率与没有激情是完全不一样的。这就是说，激发你的潜能，

当你有100%的能力的时候，希望你能做到120%。这是企业的管理理念，包含着企业文化在里面，同样也是将竞争的理念导入了进来，因为激情文化同样也是竞争的文化。盖茨从创建微软到现在核心的理念是始终没有变化的。

盖茨说：没有哪一个老板会喜欢任用一个办事拖拉、草率行事的人。我们随处可以看见这样一些人，他们之所以不能进步，往往都坏在一件更小的毛病之上——草率多误。任何事情，一经过他的手，别人就再也不能放心，不得不再去复核一次，因为他做事情永远是漏洞百出。换句话说，这样的人就是没有竞争能力，而微软是不能容忍这样的人存在下去的。

微软公司的高明之处就在于不是靠制度管理，而是靠文化渗透。在微软，一个软件工程师的工资可以比副总裁高，这是其他公司没有的机制。有一个在微软做了12年的非常优秀的软件工程师，他有很多机会做管理，但他拒绝了。他说第一，我对管理没有兴趣，我管不好人；第二，我就想把我的所有时间都花在技术上。按照传统观念，你不做管理，你只是一个兵，不是将，你的工资肯定上不去，但微软价值观是看贡献，不是看职位。这样的环境让员工可以在自己擅长的领域充分地展现自己的竞争力。

在微软，即使成功的案子也要了解成功的原因。因为只有这样，员工普遍的竞争能力才能得到共同的提高。因此，当一个计划完成，公司就会举行检讨会，会中所有人都可以在坦诚不带任何批判的气氛下检讨他们所犯的错误，作为以后改进的参考。

当然，微软更注重容忍失败，因为盖茨知道，只有容忍了失败才会向成功迈进一步。员工的竞争力也在失败的考验中得到更大的提升。微软不计较过程中的失败，只管最后的成功，因此最后成功的才算数。如果一个方案最后失败了，员工的绩效就会打折扣。但这不会影响他的长期发展，除非他一再失败。同时，一个方案失败还要检讨每个人的工作表现，不代表每个人都失败。

在这种宽容而又充满激情的工作环境中，微软的员工具有强烈的工作热情和工作欲望，具有雄心壮志；只要赋予其挑战性的任务和更大的责任，就能更好的业绩，并表现出超过其现在所负担的工作能力；敢于作出决定，并勇于承担责任；善于解决问题，比别人进步更快。这些要素的组合构建起了微软强大的市场竞争能力，因此使得微软往往在落后于竞争对手的情况下仍然能奋起直追，后发制人，最终赢得市场。

“我们公司与其他公司最本质的区别就在于所雇用的员工素质不同。公司

整个系统的基础就是员工们敏锐的思维方式和惊人的工作效率。如果你的员工在几个小时内就完成别人需要花许多天的工作，你就会拥有更大的灵活性，就会觉得有更丰富的资源可以利用。”盖茨对此颇为自得。

前微软(中国)的总裁唐骏曾经在公司里提出“让他人变得伟大”的理念。这同样是培养员工竞争力的一种方式。这个理念有一个制度配合，就是“优秀员工评选”。微软员工最在乎这个奖，很多副总拿到这个奖时都是泪汪汪的，这个奖是公司内部给他的最高评价。这个奖还是员工晋升中很重要的一项考核。另外还有一个制约的制度，公司不断地提醒员工“你不要忘了，你要去拿这个奖”。

在这种理念下，员工不仅仅要自己做得优秀，而且还要去帮助别人。“你都能让别人变得伟大，你不就觉得自己更伟大了吗？”唐骏认为这种措施能在促使员工的竞争状态下还保持公司整体的团结。很多新员工进来就会觉得：怎么那么多人愿意帮我？这在其他公司是很少的。在这种企业文化中，他也会想去帮别人。

从数字上来看，唐骏的这种内部竞争合作的策略取得了实效。微软(中国)创造了微软历史上最高的业绩，连续6个月，每个月都创造了最高业绩，这是历史上的第一次，同时全年的业绩也是微软分公司增长最高的；无记名投票得出的员工满意度从71％提高到79%，也是微软82家分公司里面最高的。至于无形的指标，例如微软在中国的整体形象，微软跟媒体的关系等等都得到了充分的改善。

而唐骏个人的经历告诉我们，每一个员工在微软，都有机会接触到更高层次的挑战。只要拥有竞争力，一切皆有可能。1998、2000和2001年，他是微软公司惟一一位3次被授予微软公司的最高奖项——比尔·盖茨总裁杰出奖和杰出管理奖的员工。当他离开微软时，还获聘名誉总裁。这也从一个侧面反映了微软对员工竞争力的青睐。

>>>高达85%的淘汰率

最近，美国密歇根大学的研究人员进行了一些实验，他们安排一个工作小组的人员在一个专门设计的“竞争房间”内一起工作了几个月，结果发现，工

作人员在这种新型办公室内的工作效率，比在传统的办公室内的工作效率提高了很多。

该项目小组对6组软件开发人员进行了测试，这些工作人员几乎没有在"竞争房间"工作过的经验。利用软件开发业通常采用的考核方法，研究人员对员工的劳动生产率进行评价，然后，将在"竞争房间"内工作的员工的工作效率数据与传统情况下的工作效率进行比较。试验表明，在"竞争房间"中，员工的工作效率是以往的两倍多，而且，在后续的11次试验中，研究人员得到了几乎相同的结果，有的甚至把工作效率提高到4倍！

这就是竞争的魅力所在。盖茨正是看到了竞争对工作效率的促进作用，因此微软公司采取定期淘汰的严酷制度，每半年考评一次，并且将效率差的5%的员工淘汰出去，使员工保持一定的竞争压力。1975年以来，微软一直保持了很高的淘汰率(85%以上)，但是工作5年以上的人员，几乎都会选择继续留在微软，这些人构成了微软稳定的主力开发人员群体。

像激烈竞争的软件市场一样，微软内部人才的竞争也十分激烈，加之微软扩张得异常迅速，每隔几个月就得重新组合一次，使内部人才的竞争愈演愈烈，甚至充满了火药的味道。"能者上，浑水摸鱼者走人"。这是微软的用人原则。不断地裁掉最差的员工，是微软的一贯做法。

通用的CEO韦尔奇在电视访谈节目中曾经一直强调的这样一个观点：不断地裁掉最差的10%的员工，对公司的发展至关重要。各层经理每年要将自己管理的员工进行严格的评估和分类，从而产生20%的明星员工("A"类)，70%的活力员工("B"类)以及10%的落后员工("C"类)。而盖茨也是这种观点的支持者。因此，微软公司内部也实行独树一帜的达尔文式管理风格："适者生存，不适者淘汰。"这样，微软公司便能够不断将资质较差的员工排除掉，以保持整个企业的正常的"新陈代谢"状态，让企业保持弹性。

在微软，以前是每半年有一个业绩考评，现在改成一年。业绩考评是按规定百分比的打分制，5分制。但是必须规定，最多只能有比如说20%的能拿4.0以上，必须有20%的人必须拿3.0或者是3.0以下。如果你连续在这儿待两年，什么都没有干的话，肯定是3.0或者是3.0以下。如果微软连续两次拿3.0的话基本上待不下去了。

当然，微软也相当注重给员工们创造自己的发展空间的机会，工作评估就是一个行之有效的法子。工作评估不仅是员工晋升的依据，还是公司挖掘人才

潜能的一个有效手段。评估的重点是寻求双方的认同，给员工一个自由发展的空间。一方面，员工应看出自己的不足，加以改进；另一方面，如果评估结果显示，公司现有的管理制度确实阻碍了员工发挥自己的工作潜能，那么，公司就应该立刻改善自己的管理风格并调整计划。

微软每年都有两次评比，是由员工的直接经理来给员工评分，这个分数直接影响员工的晋升和奖金。由于公司要求评分的结果要呈正态分布，比如要求3分(5分制)以下的员工必须占到20%。所以经理们的评分很有建设性，不能当老好人，没有办法对下面的员工进行包庇。同时，所有的员工也要给经理的各项指标打分，通过统计会有一个结果告诉经理，他在人员管理的哪一方面有不足，哪一方面表现优秀。

微软采取360度的全方位工作评估方法，即由员工本人、负责经理、直属下属、同事、客户对员工做全面的评价，以保证评估的客观性。在评估过程中，微软注重反馈和跟踪。有关负责人会和员工面谈，及时认可他们的成绩，并为员工的进一步发展提出建设性意见，帮助他们有效地改进工作方法，合理地利用人力和资源，使员工们更好地完成所制定的工作。这可以使员工和组织配合默契，最大限度地调动员工们的工作热情；同时，也将员工所反映的问题及时解决。也就使得微软在市场竞争中立于不败之地。

从微软公司的竞争结果来看，并没有形成一种让人感觉“残酷无情”的企业文化。这是因为，首先，微软的绩效管理体制的核心是形成内部竞争，保持员工对绩效评定的焦虑，驱使员工自觉地寻求超越自己和超越他人的办法。在实际操作中，对有些已经很稳定、很强势的部门，每年只有5%的人离开。对处于底端的5%，微软给他们做出个人改进计划，勒令改进。所以并不是每年都要走掉很多人。

其次，企业内部存在正常的人员流动。每年都会有精英员工离开，而新招来的人不一定比原来的人更优秀，去芜存菁得以长期进行，因此将竞争内部化，先战胜自己，再赢得市场成了微软的惯例。管理层、市场部门、服务部门、软件开发团队等首先要经过企业内部激烈的环境的考验，然后才能在外部市场的竞争中从容应对。只有在内部竞争中胜出，才会被推向市场。这样才能够保证微软在外部市场中始终保持竞争力。

微软不在乎人员的流动，最在乎的是能否得到和保持足够的激情和智慧，是否每一个具体的工作都有最好的专才在做，对于微软来说，速度和结果是最

重要的。通过推行绩效管理，将员工的薪酬、发展和淘汰机制的建立与管理系统挂钩的紧密连接起来，用压力机制创造“鲶鱼效应”，让员工紧张起来。

这种各种策略拉动下的循环，背后是微软强有力的财力支撑。一些国家的研究机构普遍都存在资金缺口，看似数目繁多的研发基金杯水车薪，大多研发人员都存在着“找钱”的苦恼。而微软则不存在这种问题。这也就促使员工更加倍努力去进行工作。

因此，在微软，竞争随处存在，你会发现周围的每一个人都极其优秀，进而感到一种由衷的自豪，最终转化为前进的动力。这样的环境里，员工犹如欧洲五大联赛的球员，自豪的同时，不敢有丝毫的懈怠，同时又充满激情。

“如果一个部门20个人，就你一个努力工作，你会不会做下去？如果20个人，19个在努力工作，你会怎么样？”微软的一位员工这样说道。人是人的环境，微软从盖茨的小公司开始创造这种努力工作的氛围，后来的人也继续把这个氛围保持下去。微软现在有这样一个大环境，新来的员工什么都不用想就知道努力工作。

当然，微软的这种内部竞争机制是建立在竞争基础上，而不是斗争，这种竞争是在理性的基础上。做到这一点，微软完全是靠制度来保障的。在微软，团队协作仍然是团队的核心，但是竞争环境下的合作被赋予了新的含义，微软通过无级别的员工平等意识来激发成员的竞争意识，用争论来激活团队的气氛。这样既满足了员工自身提高水平和技能的需要，也满足了团队目标的需要。

盖茨说：我的员工会不满，但是他不会愿意和其他公司的员工交换工作。事实上微软的工资并不高，但是充满挑战的环境、高额的目标完成奖励，都是对人才极大的吸引。微软公司不以论资排辈的方式来决定员工的职位及薪水；员工的提拔升迁取决于员工的个人成就；这一点营造起了公司的竞争氛围，给员工带来了压力，促使他们更加努力的工作。到1994年，依靠公司为奖励目标达成配送的股票，微软有近3000名员工成为百万富翁。

因此，在市场的搏击中，微软凭借其竞争氛围，一直处于不断的变化之中，通过良好的组织自我变革系统来支撑自己，避免了大企业病和官僚主义的四处泛滥，保持了充足的活力。

>>>挑战自我，得到快感

微软在录用员工时有自己特殊的标准，概括起来就是以下5点：

1.扎实的基础和扎实的专业知识；

2.聪明才智，是否有足够的创造力和再学习能力；

3.是否有足够的热情和激情，能够热爱工作并积极地投入工作；

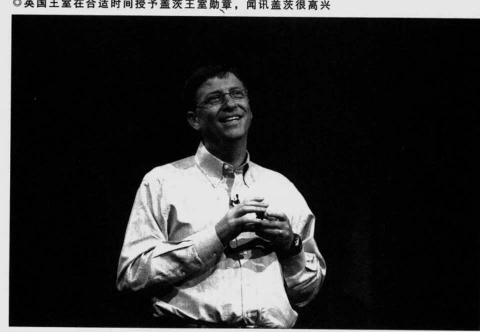
4.是否有良好的团队合作精神；

5.职业道德。应聘者要经过严格的面试，以考核是否正直、诚信。

从这5点中我们不难看出，盖茨非常清楚员工在公司中的主导地位，正是凭借这样高标准的用人条件，微软才能够成为软件帝国。盖茨提出了“微软的存在必须依靠员工想像力”的口号。他对人才和人才对他具有双向吸引力，使大批的优秀人才集结在微软旗下。

微软对人力资源管理的原则是：需要人力时，立即到市场上去找最现成的、最短时间内能担当某个具体工作的人。对人员培训的原则是：5%通过培训，95%靠自学和在职“实习”；公司业务在员工没有能“跟着成长”时，就已被淘汰。而加盟到微软的优秀人才，因为“适合”，所以承担起了更多的挑战性的工作。

◎英国王室在合适时间授予盖茨王室勋章，闻讯盖茨很高兴



堪称电脑神童的查尔斯·西蒙尼在微软的成长历程就是一个很好的例子。西蒙尼和盖茨除了彼此出身不同外，他们有着许多相似之处。1980年，西蒙尼在一个电脑大会上同比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默见了面。谈话只进行了5分钟，西蒙尼就决定到微软公司工作。因为他发现比尔·盖茨所持的观点卓尔不凡。他预感到在微软公司将大有作为。

而当他进入微软公司后，发现自己的工作空间居然没有任何的限制，他所选择的工作也成了最富有挑战性的工作。在1981年12月13日召开的微软公司年度总结动员会上，他成为了主角。

他在大会上陈述了开发应用软件对公司发展具有的战略意义，一一列举其他公司在软件开发上已经取得的成绩，并强调指出，必须将公司的奋斗目标集中在尽可能多地开发各种不同的应用软件上，以便为更多的电脑使用。以他为首的开发小组已完成了一种叫做“多计划”软件的设计，并投入试生产。

微软提供的舞台让西蒙尼找到了挑战自我，挑战极限的快感。在来到微软之前，西蒙尼所在的电脑研究中心与斯坦福大学合作，研究出了一种新工具——鼠标。西蒙尼研制的供施乐公司的阿尔托电脑使用的字处理程序，就是第一个使用鼠标的软件。

在应用软件方面开发的初战告捷让他意识到应用软件的巨大市场前景，并产生了一个愿望：要使应用软件对微软公司的贡献超过操作系统。

西蒙尼提出的多计划软件未能打动当时微软的合作方IBM公司，却引起了苹果公司的兴趣。苹果公司从微软与IBM的合作中，看到了这家年轻公司蕴藏的不可估量的潜力。因此，它很希望与微软结成“战略伙伴”关系。

1981年8月，苹果公司总裁史蒂夫·乔布斯亲率一批干将，访问微软公司。此时，苹果公司正在研制麦金托什电脑，因此，希望与微软公司联手合作。西蒙尼给乔布斯等人演示了“多计划”，并谈了对多工具接口的全面看法。

1982年1月22日，微软公司与苹果公司正式签订了合同。苹果公司同意提供微软公司3台麦金托什电脑样机，微软公司将用这三个样机创作3个应用程序软件，即电子表格程序、贸易图形显示程序和数据库。

乔布斯可以选择把应用程序与机器包含在一起，付给微软公司每个程序费5万美元。限定每年每个程序100万美元，或分开卖，付给微软公司每份10万美元，或提取零售价格的10%。苹果公司允诺签合同时预付5万美元，接受产品后再付5万美元。

这所有的开发工作最终都落到了刚到微软没多长时间的西蒙尼的头上，其挑战性不言而喻。但正是这挑战性的工作，让西蒙尼迅速脱颖而出，成为微软公司的核心成员之一。在他亮相的这次年会上，西蒙尼的信心、凝聚力、战略眼光和雄才大略给所有员工留下了深刻印象。盖茨称他为“微软的创收火山”，这次演讲也就被称为“微软的创收演讲”。

随着西蒙尼开发工作的展开，微软不仅拥有了日后得以称霸应用软件市场的Office系列软件，而且通过合作，从苹果的麦金托什电脑的图形化操作系统上学到经验，推出了竞争性的操作系统软件Windows，这两大法宝成为了微软日后源源不断财富的聚宝盆。

正是由于西蒙尼这样的优秀员工的充分挑战，才让微软公司与两大电脑公司IBM和苹果都建立了合作关系，其发展前景是可想而知的。一般来说，和大公司合作的好处不仅能赚钱，也能大大提升自身市场形象，而良好的市场形象又能吸引大批人才和大批客户，可谓良性循环。一旦进入这种良性循环状态，即使老板不怎么费心赚钱，钱也会自动找上门来。

西蒙尼这种来自外部的“鲶鱼”也激活了微软内部的竞争活力。当然在引进这些外来的“鲶鱼”，并充分给他们挑战性的工作时，往往也会带来一些麻烦，因为他们往往自视很高，又不熟悉企业的环境，容易与企业的内部组织形成冲突。

盖茨的做法就是给予足够的发展空间，给“鲶鱼”创造条件，让他们有足够的空间积极、主动地发挥才能，更意气风发地投入工作，充分施展他们的所学。如果打算煞其锐气而压抑“鲶鱼”，则必然适得其反。

鲍尔默也是外来“鲶鱼”。微软从1981年就开始开发Windows操作系统，欲以此与IBM的OS/2决一雌雄，但这个项目却迟迟无法完成。盖茨曾气愤地说，如果视窗软件不能在年底前上柜台销售，他就要鲍尔默走人。这个挑战性的工作几乎是一个不可能完成的任务。尽管谁都认为盖茨只是一时气话，并不是真的要放弃鲍尔默。结果鲍尔默也不负盖茨所望，当年11月，Windows在千呼万唤之后终于登台亮相。

微软觉得，有一套严格的制度，你就会做一个很规矩的人。但你的潜力发挥到70%就被限制住了，微软要每个人都做到100%。特别是做软件，需要人的创造力。所以微软有一种激励的文化。如果你现在的情况能做到70%，那公司给你资源，公司给你方向，公司给你鼓励让你去达到100%。 这正是微软

对于员工的挑战 ：当公司给员工的资源也够了，给的待遇也够了，给的奖励也够了，那么员工还追求什么呢？在微软，这个答案是惟一的，那就是开展挑战性的工作，实现飞跃式的发展。“比赛就是如何有效地配置最好的运动员。谁能够最合理地配置运动员，谁就会成功。这一点对于商业来说没有任何不同。”微软的这套富有挑战色彩的制度让能者在宽阔的舞台上翩然起舞，其跃然的舞姿在微软的历史上镌刻下了浓墨重彩的动人篇章。

>>>“若非必要，决不开会”

盖茨在时间战略上的重视也导致了微软人惜时如金。微软人也认为开会最容易浪费时间。正当许多企业“天天有小会，两天一大会”时，微软却“若非必要，决不开会”。这并不表示微软不重视会议，相反这个现象表明了微软是最重视会议的，他们重视会议的会前充分准备、质量和关键时刻的作用。

他们认为有些会议是必须的，它可以产生良好的动力，诀窍在于良好的控制并保持一种轻松活泼的气氛。微软人认为既然要开会就要好好地利用开会的时间，讨论解决有针对性的议题，并产生决策，议而不决的会议在微软是不受欢迎的。“不需要再开一次会”是微软高效率工作管理的一个境界，是微软重视会议的高层次反映。

与其他官僚式企业相比，微软在会议方面的惯例就是尽量减少会议。如果需要开会，会议必定很紧凑且有结论。微软鼓励用e-mail沟通以取代会议，通常非正式的会议，譬如三四个人在走廊碰头交换意见，就能快速地解决问题。

当然，如果会议重要，特别是和盖茨开会的时候，微软的员工必须准备充分，因为他一定要了解每个细节。如果你对细节不了解，他会要求你把了解细节的人带来一起开会。盖茨甚至要求所有的高层管理人员要眼睛睁大，了解工作的全盘进行状况，而不是大而化之或打马虎眼。

在微软，高层人员永远想要知道事情究竟进行得如何，他们有不同的方式能够了解各个方案进行的状况，而且可以影响决策的方向。虽然盖茨已是一个非常知名企业的老板，他的员工仍然无需透过任何管道可和他沟通，他们所要做的就是发e-mail给他。此外，每个方案的负责人都会定期把进度状况e-mail给盖茨，并且把备份传给其他相关人员。

微软提倡的“释放信息”的管理方式也是减少会议成本的一种方式。它的目的就是互通有无、信息共享、相互协作，它的最高境界就是一切为了公司的成功和发展。微软已经将“释放信息”的工作方式发挥到极致：不论你是哪个部门或哪个项目小组，不论你是上级还是下级，都尽可能的将自己的目前工作状况、项目思路、计划实施、遇到问题等信息公布出来。

在“释放信息”这种形式的背后，微软创造的是一种相互信任、相互协助、高效率的工作氛围，培养了员工们“个人成功服从公司成功”、“任何人的工作都是为了公司发展”的企业理念。

除此之外，微软能够透过许多方式提高员工的士气。譬如，微软的会议都是以非常轻松和幽默的方式来进行，让与会的人欢乐其中，因而能够畅所欲言。微软也经常公开表扬绩效卓越的员工，并给予他们更多股票作为奖赏。在很多微软内部会议或是上述合作伙伴会议上，鲍尔默都会手舞足蹈，三呼诸如“打垮他们”一类的口号，激情十足。这种激情秀甚至已经成为微软公司的一种文化，微软各个层次的官员都会在各种场合来一番激情秀，试图用这种方式推广微软的产品。

因此，在微软绝对不会出现像别的大公司那样，高层管理人员对低层人员所做的工作一无所知的情况。微软的高层管理人员可以通过若干种途径得知手下的人最近在做什么，进展如何，绝对不会出现底下的人发现一个大问题，而高层管理人员还一无所知的情况。高效的会议管理让微软人不必在无休止的文山会海中浪费时间，而可以更集中精力进行产品研发和市场开拓。

>>>最好的员工是这样炼成的

国际上有一条公认的企业管理法则，叫“马特莱法则”(又称20:80法则)。“二八定律”同样适用于企业人力资源结构。 正所谓“千军易得，一将难求”。在产品、技术、渠道等竞争因素趋于同质化的情况下，人才成为企业之间差异化竞争的焦点。因此，加强对核心人才的管理，提高核心人才的忠诚度，如何留住核心员工，做到“相推而不相碍”，成为企业人力资源管理的重要职能。

微软公司向来以聘用和提升技艺精湛的员工出名。不过，提升优秀的专业人员、鼓励他们继续留在专业领域工作的结果之一，就是经理没有足够的时间

去管理好或学会管理好别人。留住“明星”，就是留住了企业的未来。在企业里，让老总们最揪心的就是如何吸引和保留明星雇员。

盖茨在这个过程中把“马特莱法则”运用到了极致。在企业管理中，他只是在创业的起步阶段才事必躬亲。随着事业的发展，他不再考虑面面俱到，而是侧重于抓关键的人、关键的环节、关键的岗位、关键的项目。

微软从不强求员工墨守规章制度，尊称正式职衔，员工也不会费尽心机拉帮结派以争权夺利。公司强调的是技术以及产品推出能力。微软的一位开发部门主管戴夫·穆尔评论说：“在我们公司官衔并不受重视，把产品推向市场才是至关重要的。”

“微软开发部门的一个重要特点便是各个开发组内部的权力分布状况更多的是每个人的力量和能力的反映，这绝不是千篇一律的俗套……我们公司的管理制度是很有伸缩性的。”微软的高级经理们认为，如果雇佣了很优秀很合适的人才，权力会自然地向他们集中，自己这个主管会主动去适应这种结构。

根据最近的一项针对全球一流企业的组织研究结果表示，尽管他们的规模、管理风格、行业和地理位置各异，但这些组织都具有能达到优秀业绩的3条标准：1.以才干驱动业绩；2.重视员工的敬业程度；3.顾客忠诚度高，回头客多。

所以网罗和任用那些高素质、有特长的员工的目的就很清晰了，就是为了打造强大的高级企业。这里所指的“高级”，除了指有良好健康的资金实力和硬件设施之外，更多地是指现代企业竞争中最急缺的技术、管理和文化的先进性。

盖茨总结过微软的“最好的员工”所具有的特质，其中有这样几条：对产品、技术有强烈的兴趣，甚至是布道者般的虔诚和激情；与公司一致的长期目标和思维，能自我激励和不断自我完善；具有特长的知识和技能，有迅速学习的能力；专注于竞争对手，从竞争对手学会更聪明的做法，避免它们的错误；会思考，更会行动；能够迅速决断，承诺结果。

凭借这些基本的原则，盖茨可以很轻易地甄别出公司的明星员工。当然不外乎那些拥有专门技术、掌握核心业务、控制关键资源、对企业会产生深远影响的员工。他们创造、发展企业的核心技术，建立和推动企业的技术和管理升级，扩大企业的市场占有和提高企业的经济效益，务实、忠诚、积极和有牺牲精神。他们是“不可代替”的员工。

微软每年都会在它的5万名员工中评选出30～40名杰出贡献奖者，这个奖项面对每一个普通员工都是平等的。“如果你想寻求职业的发展，请到微软来，这里会给你一个舞台”。当然，对待明星员工，首先考虑的就是为其准备个性化的食谱。一方面想办法扬其长避其短，保护其在某领域内的创造力；另一方面弱化他们的负面作用，弥补其短处。

从文化上看，产品创新业务侧重为员工而非客户服务。产品创新业务会不惜代价吸引并挽留人才，通过这些人才来产生最好的产品或者服务。产品创新业务鼓励革新，并尽量减少行政事务上的麻烦，以防挫伤创造型“明星员工”的积极性，防害他们的创造效率。

在微软公司的一些亚洲办事处，经理们在面试应聘者参考的一些彩色卡片也是微软用来识别明星员工的法宝。这些卡片根据微软公司以下的“成功六要素”提出了多种“才能”：个人专长、绩效、顾客反馈、团队协作、长远目标及对产品和技术的挚爱。

而这些才能独立于职责和职位之外，可从一项工作“转到”另一项工作上。这反映了微软公司“着眼于企业全局，而非某一职位”的聘人哲学。同时，这些才能显示出业绩潜力，无需回顾过去的实际业绩。微软公司利用“才能”区别员工水平，确定员工需要培养哪些技能。

这种卡片不仅应用在微软的招聘工作中，使公司能够招到高素质的员工队伍，而且也应用于职业发展和接班规划。这种才能工具使得微软公司得以“更为成熟地培养员工随着业务发展进行管理的能力”。

微软还通过一套工具，让每个员工加入公司之后可以找到跟他职责相同的人。这个人可能在美国，可能在欧洲，他们互相拜为师徒，然后他们成为网上一种虚拟师徒的关系，这个师傅无论在哪里都可以指点他，这个人会得到很大的帮助。这种方式可以有效培养更多的明星员工。

Biography of Bill Gates

卷五 决策篇

比尔·盖茨 | 全传



◎ 2004 年 10 月 1 日，盖茨在伯克利大[illegible]发表讲话

Biography of Bill Gates

第一章 决策高明 所向无敌人叹服

盖茨在企业发展的过程，一直只是将软件作为自己主攻的方向。无论外界的诱惑如何，盖茨始终没有偏离这个方向。

微软在每个领域都是第二个进入者。一次又一次，每个竞争者都是首先犯了错误，然后为微软的发展敞开了大门。

>>>信息情报中的伟大洞见

盖茨在其新著《未来时速》中，是这样开篇的："我有一个简单而又强烈的信念。将您的公司和您的竞争对手区别开来的最有意义的方法，使您的公司领先于众多公司的最好方法，就是利用信息来干最好的工作。您怎样收集、管理和使用信息将决定您的输赢。竞争者多了，关于他们和市场的信息也更多了，而市场现在是全球性的。胜者将会是这样的人，他们开发了世界一流的数字神经系统，因此信息会通畅地在他们的公司里流通，让员工最大限度地、持续地获取信息。"

其实不仅盖茨如此看重利用信息做好决策，重视企业的战略决策规划也是世界500强企业的一个共同特征：那些真正蓬勃发展的优秀企业都非常重视企业自身的战略决策规划，均建立有完善的科学决策体系。

在决策中除了在本企业内建立有从决策研究到战略规划再到贯彻执行一整套完善的决策体系外，还要与多家专注于不同环节的相关咨询机构建立协作关系，拥有涉及公司经营领域各个方面的专家顾问团。几乎每一项重大决策的作出，均建立在对相关因素的科学分析、判断的基础之上，并通过科学的决策体系，准确、快捷、果断地做出判断，及时采取果断的措施，在激烈的竞争中就能抓住稍纵即逝的一个个发展机遇。

盖茨的这番话表明了微软对于决策的重视程度，事实上微软的决策层在这方面就是杰出的代表。他们对未来的发展，尤其是本领域的技术走向具有敏锐的洞察力和预见能力，注重无形财富，一旦发现有望对本企业发展壮大起到推动作用的技术或人才，便穷追不舍，千方百计地将其挖到本企业，不达目的绝不罢休。

在1975年微软公司创立之初，该公司当时的决策者盖茨和艾伦就敏锐地洞察到PC机系统软件将会有巨大的市场发展空间，果断地将公司的主导业务定位于PC机系统软件的开发，并几乎倾其所有，从一位发明家那里买下了DOS操作系统软件的产权。微软公司也正是凭借对以这套DOS操作系统为基础的

系列产品以及后来的Windows操作系统的开发，迅速发展成为全球最大、市值最高的软件公司的。

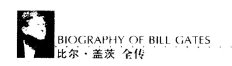
在这个决策过程中，盖茨的远见发挥了很大的作用。微软公司为台式电脑设计的软件不但有助于扩大硬件的规模经济效应，而且还通过标准的PC规范降低了硬件的价格。并且，微软的收费从来都是低于其他持有专利权的同行。微软通过自己的行销和产品，在帮助用户将电脑纳入自己日常生活方面做出的贡献超过了其他公司。微软造就的经济价值远远高于它本身的净值。因此，微软公司也就敢在各个领域与世上最强大的对手相抗衡。

国际著名竞争情报专家普雷斯科特曾说过，竞争情报是一种监视竞争环境的持续过程。在此过程中，人们用合乎职业伦理的方式，收集有关竞争环境、竞争对手、竞争策略的信息，并根据客观事实对信息进行整理和分析，最后将具有可操作性的情报及时传递给企业决策者，为其做决策提供准确、可靠的依据。这个概念清晰而全面地总结了竞争情报的全部流程。截止到目前为止，其在国际上的应用已日渐普及，同时在国际企业竞争中的地位也不可小视。

以微软为例，微软曾一度由于在网络浏览器产品定位方面的失误，致使竞争对手网景公司占领浏览器80%的市场份额。此后，微软及时调整企业战略，并充分发挥其竞争情报部门——战争室(War Room)的特长，每周定期监测网络浏览器市场占有率的变化，最终夺取了市场领导地位。在日本，工商企业依靠竞争情报使日本成为了当今全球第二大工业国，并一度使美国企业陷入被动挨打的局面。这些都是与日本政府对竞争情报的高度重视分不开的。

在决策过程中，微软始终是通过所谓SWOT分析来竞争者，SWOT就是评估竞争对手的实力(Strengths)，弱点(Weaknesses)，机会(Opportunities)和威胁(Threats)。“微软的员工到商业展览上去观察对手的产品是如何表现的。他们研究产品的广告和参数，”微软的一位员工透露道，“然后，他们就会假设自己是那家公司来写营销计划，开头一般是，‘如果我们是那家公司，我们面对着什么样的机会？’”

盖茨认为，技术行业是个充满乐趣的行业。例如，当因特网到来时，盖茨和他的决策层们把它作为排在第5、第6位优先考虑的事情。但是后来他们认识到事情发展得比他们想象的更快。这一类危机每三四年会遇到一回。盖茨认为这时就仔细倾听了公司里所有聪明人的意见，这就是为什么像微软这样的公司必须吸引许多想法不同的人，必须容许有种种不同的意见，然后必须找到正



确的想法并全力以赴付诸实施的原因所在。

盖茨和他的智囊团早在多年前就已预测：微软一直赖以生存的核心产品——Windows 和 Office，因为市场占有率的逐渐饱和及价格竞争等因素，不再可能像以前那样给微软带来如此丰厚的利润。出于对整个市场的总体权衡。因此在互联网时代，微软公司在网络领域的投资决策频频出现，其中不乏点睛之笔。1997 年微软公司更是果断地以 3.5 亿美元的天价，购并了硅谷一家成立不足两年、员工仅有 26 人、主导业务仅为提供免费邮件业务的小公司——hotmail 公司。

虽然对手仅仅是一个不过二十余名员工的小公司，但是出于对这次并购的重视，作为微软公司的董事长的盖茨亲自出马，坐在谈判桌前，与 hotmail 公司年轻的创始人进行面对面对购并条款进行谈判。在谈判过程中，由于信息充分，沟通及时，双方从接触到最终签约时间还不足 3 个月。

这种科学而大胆的决策为微软带来了一个又一个关于风险投资与企业购并领域经典案例；而微软公司也正是借助于 hotmail 所来的注册用户和迅猛增长的业务，使自己旗下的 www.msn.com 网站，一跃成为全球注册用户最多和访问量最大的三大网站之一。微软公司也再一次执住了时代之牛耳。

即使微软不是最早在某一领域开展工作的，但是由于微软在财务上有很大的自由度，所以就能自己决定是否把钱投向那些被认为值得做的事情。盖茨的贡献就是有先见之明，并且通过强有力的决定使它最终得以完成。 同时，微软公司还采取一系列高科技信息化的管理手段，使得公司在人员、产品、客户、技术等方面都采取了世界上最先进的管理，使得做决策时，无论 IT 发展形势如何，微软公司也可以始终立足于不败之地，在全球低迷状态下保持高速增长。技术竞争力是微软永远追求的方向，确保微软技术领先的地位是其发展的根本动力。

>>>不在能力之外扩张的帝国

在商战中，盖茨永远不会忘记数年前日本电子巨人索尼进军好莱坞惨败而归的故事。这对于电脑业界人士是很好的教训。前景瑰丽的构想有时不见得是一个好生意。盖茨因此也为自己定下了一个规矩，不去做公司能力范围之外的

生意。

就像当初日本富豪疯狂收购欧洲绘画瑰宝时一样，索尼公司对美国娱乐业的收购同样让人大跌眼镜。在20世纪80年代末期，曾赚得天文数字、稳居电子消费市场前列的索尼公司突发奇想，一度打算大举进军娱乐界，希望以其电子产品的优势，配合娱乐事业，创造一个比迪斯尼更大的集团。

尽管索尼公司做了十分细致的计划，但是，他们忘记了管理娱乐事业不同于电子产品制造。同时他们也忘记了日本人的管理模式，与美国的具有强烈个性的娱乐事业，非常难以配合。最后，这次进军娱乐业的尝试令索尼公司惨遭失败。1994～1995年，索尼出现严重亏损，这个昔日的电子巨人几乎因为横跨娱乐业而身陷泥沼不能自拔，直到1997年才摆脱窘境。

曾经凭借Walkman和Play Station等消费电子产品改变了一代人的生活方式的索尼公司一直以来以其独特的大胆与冒险的传统引领着世界的潮流。在前总裁的带领下，索尼曾连续3年不断变幻自我定位。但是这种追求时代制高点的快速变化始终没有给索尼公司带来实质性的收益，反而使得索尼在多元化的发展战略下在所有领域都遭遇竞争，公司原来优势产业电子业务也在这种战略的影响下显露颓势。手机方面已落后于诺基亚、摩托罗拉和西门子，笔记本电脑方面逐渐败给NEC和富士通，DVD方面则落后于松下。数码相机和彩电领域的情况也不容乐观。在一片颓势之中，前总裁黯然离职。

索尼公司这次惨痛的教训，时时提醒着聪明的比尔·盖茨，不管在任何时候都要不忘冷静，不要去做任何自己不擅长的事情。的确，没有经过仔细考虑的跨行业兼并，就如同不合胃口的菜肴一样，消化能力跟公司的规模乃至决心有时并不成正比。

波士顿咨询公司收购合并研究部主任马克·西洛尔对以前并购狂潮中超过300起重要并购的研究结果表明，收购并不能使企业更强大，也不能为股东创造更多价值。在他调查取样的6个年头中，61%的买方对股东财富造成了损害。交易达成一年之后，失败公司的平均收益率低于同行25%。所有买家的平均收益率低于同行4.3%。

翻开盖茨的发展史，你就不难发现这位世界头号富翁，既没有高大的厂房，也没有堆积如山的原料和产品库房，只有软盘和软盘中储存的知识。他就是依靠着软盘和软盘中的知识，在短短的20年里创造了神话般的奇迹。到1997年年底，公司拥有资产460亿美元，其市场价值已超过美国三大汽车公

司的总和。

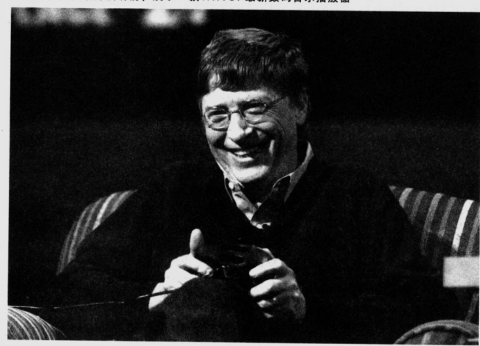
因此，盖茨在企业发展的过程，也一直只是将软件作为自己主攻的方向。无论外界的诱惑如何，盖茨始终没有偏离这个方向。盖茨表示，即使是像微软这么大的公司，仍然有足够的领域去开拓，而不用脱离自己的核心业务。他还说："我们认为我们在软件领域有足够的发展机遇，你不会看到我们去收购一家咨询公司……我们也不会涉足芯片业务。"

微软的成功，表明了知识是创造财富的一种更为重要的资源，也显示了只发展核心业务，避免盲目的多元化扩张的重要性。在信息产业界，盖茨并不是专业技术的领先者，但是由于他执著于自己的领域，再辅以高人一筹的市场远见与不凡的经营策略，因此成功地占领了信息产业的制高点也是在情理之中的事情了。

盖茨对知识的深度挖掘，使微软在软件领域日臻成熟起来，从而占领市场更大份额，并逐渐巩固他的霸业。始终不游离于自己的专业之外，使微软得以崛起并不断创造出辉煌业绩。

在微软，专业的领导决策层也保证了盖茨这种观点能够得到顺利的执行。

◎盖茨在发表致辞演讲前，展示一款iRiver最新数码音乐播放器



微软上下遍布优秀的管理人员。他们虽非完美无缺，但无论如何都远远超过了其他许多公司的平均水平。原因很简单，做微软的管理人员主要条件就是要具备某一领域的专业技术知识。与此相比，管理技巧和为人技巧只是第二位的考虑因素。更值得一提的是：管理人员需要具备很强的技术或其他相关专业知识；同时公司也考虑到了管理天才的存在，只是这些天才最多也只能得到中层职位。

这一原则被运用于公司上下，甚至包括盖茨本人，他是一名优秀的程序员、营销员、促销员，同样重要的是，他主要的专业领域之一是编程——微软的核心产品皆源于此。这正是微软之所以兴旺发达，并将继续基于其竞争者的损失而兴旺发达的原因。其他公司包括IBM在内把销售人员提升到最高管理层，而微软则只提升程序员。在自己专长的领域打有准备之仗，每一场战役微软都能打赢。

知识经济的理论家推崇盖茨为知识时代的英雄，知识的创新只是使盖茨成为英雄的其中一个前提，如果背离了自己的专长，在自己不擅长的领域投资兴业，那么微软和盖茨的成功将无从谈起。特别是信息高速公路联网后，在这个创业的年代里，更多的诱惑纷至沓来，更多的机会翘首以待，如果在这些机会中迷失了自我，背弃了公司的主业，那么公司的风险来临也就指日可待了。

>>>慈善机构还是“风险控制器”?

盖茨为什么能成为世界首富？因为他拥有微软这台赚钱机器。据Gartner近期的统计表明，微软已经拥有了总金额为380亿的现金储备。微软的长盛不衰到底靠的是什么？靠的是富有前瞻性的准确决策。在盖茨的经营过程中，他虽然不放过任何的市场机会，但同时也在刻意地回避着任何细微的投资风险。

不可否认，新经济造就了很多类似戈登·盖科的特殊人物，他们曾经在很多场合绘声绘色地讲述如何在纳斯达克凭借短短两分钟的交易坐收20亿美元的故事。然而随着网络股价值一落千丈，他们手里的财富也都迅速灰飞烟灭。这样的悲剧让后来的投资者更加谨慎，他们相应缩减资金，转向更加稳定的传统项目。

当然，为了在风起云涌的网络热潮中分一杯羹，IBM、微软、英特尔这样的科技巨头出于战略的需要不得不进行斥资上千万美元的投资行动，纷纷抢购

网络新兴公司和科技公司。他们希望能找到下一个雅虎或者明日的科技领袖。同时从投资的角度出发，希望寻找能够与自己的产品形成互补或者能提供未来重要技术的公司。

在这个过程中，盖茨屡有大手笔公之于众。2005 年 2 月 9 日，微软刚刚宣布即将收购 Sybaris 软件公司，一周后，盖茨就宣布在 2005 年年底，将推出一个以客户为中心的付费的反病毒解决方案。

此次收购的 Sybaris 开发的安全软件可用于微软的 Exchange 和 Lotus Notes 服务器，该公司的产品能对付病毒、蠕虫和垃圾邮件。这是继 2002 年微软收购信息安全公司 X dgrees，2003 年收购罗马尼亚反病毒厂商 Ge CAD、Pelican，2004 年 12 月收购防间谍软件企业 Giant 后的第 5 次收购。这些企业中既有具有独立技术的反病毒企业，也有反病毒行业的周边技术企业。这些收购体现了微软在安全策略方面的决心。

在其他领域，微软的收购行为也不断见诸报端。在英国，宽带运营商 Telewest 得到微软投资，微软持有该公司 23% 的股份，这是微软迄今为止达成的最大一笔交易，公司在宽带技术方面的投资总额因此达到 46 亿英镑。

在教育和娱乐软件市场，微软收购了 Fasa Interactive，试图将其软件产品渗透到家用应用软件的各个方面。

在商业软件方面，微软收购了 Groove 网络公司，并准备将该公司的“虚拟办公室”协同软件整合进自己的 Office 产品中去。公司的创始人也将成为微软的首席技术官员。同时，微软还获准收购丹麦 Navision，在进军销售企业资源计划(ERP)的过程中又下一城。

微软公司现年 45 岁的首席财务官约翰·考纳斯在接受采访时透露，微软还将有大规模的收购行为，其额度可能在 10 亿美元。但是在投资上与其他非金融机构相比，微软更倾向于将更多的资本投入到信用等级相对较低的股票或债券市场。相比之下，苹果公司和英特尔公司则更青睐于货币市场。

这些大手笔的投资也反映了微软在投资过程中的谨慎。因为不管其投资额度多大，始终还是围绕着产品的核心产业链来做文章。没有轻易地涉足自己不熟悉的领域。

虽然微软基本没有进行跨行业的多元化经营，其主业一直在 IT 领域，但是同样手中均拥有大量的现金的盖茨就不同了，他多元化投资于生物技术等领域。但这同样是规避投资风险的一种做法。因为微软作为 IT 界领袖，拥有核

心竞争力，完全可以围绕着IT业做足功夫，让不同的分业务相互促进；而盖茨作为个人投资者，没有类似的优势，所以侧重于分散投资风险。

在盖茨进行分散风险的投资的过程中，他除了拥有股票与债券外，还进行房地产投资，以及其他行业投资。虽然盖茨是个经营天才，但是他从不认为自己的理财更胜一筹。所以他聘请了一位“金管家”——小他十多岁的劳森，盖茨除了让他管理自己50亿美元的私人投资外，还让他管理比尔—美琳达慈善基金会的资金。

盖茨的基金会虽是一家慈善机构，却也是一家很会赚钱的基金会，以投资的“多样性”和“保守性”而闻名。其惯用的手法就是“趁低吸纳”。在整个盖茨基金所投资的项目中，超过64.3亿美元投资在短期投资项目，包括美国政府债券、高等级商业票据及短期贴现债券。210亿美元投资在债券、现钞及其他项目，例如国内国际共同基金投资、高收益企业证券和国际企业和政府证券等。投资在股票的数额占52.4亿美元，包括美国和国际的股票，以及私人股票投资基金。

从结构上不难看出盖茨崇尚分散风险、均衡投资的特性。据《福布斯》报道，据其年报，基金的一半以上来自盖茨所捐赠的微软资本所带来的收益。它的股票营运成本每股不到1美分。甚至当标准普尔500股指的股息下降12%的时候，盖茨基金年收益率还能达到7.8%。有人甚至尖锐地指出，这家慈善机构的工作重点似乎不是放在慈善事业而是其投资报酬上。

>>>正赚钱的金牛？照砍!

不急不躁的盖茨，更像一位哲学家和思想家，不管在任何时候他总能使自己的心平静下来，在思索中找到解决问题的方法，使自己的企业得到进一步发展。他总是在风暴来临之前就带领公司走出沼泽地，从来不让公司处于孤注一掷的状态。

由于盖茨相当自信他拥有第一流的人才，因此他也一直愿意以公司做赌注。每一年在公司的集会上，盖茨总是会发出同样的信息：“我们把公司的前途赌在窗口上或我们把公司的前途赌在网络上。”

当盖茨以公司做赌注时，他是绝不允许失败的，甚至为了争取在新市场拔

得头筹，他会砍掉正在赚钱的金牛。譬如，微软最早是以MS-DOS起家，占有80%～90%的软件市场，是微软最赚钱的商品。但是DOS终被窗口取代，不是由于竞争者的威胁，而是自我的更新。每一次微软拥有一个市场，就不断向自我挑战，推出更新的商品。

企业可以微软领先市场中得到两项启示：一是如果企业不肯推出更新的商品取代自己的商品，别的企业就会取代你；二是面对产业的更新，谁能领先改变，谁就能掌握先机。

以网络为例。当盖茨意识到未来的决战在网络时，在短短的9个月里，微软就从一个以网络为次要策略的公司转换到以网络为焦点的公司。如果当时微软仍然一意孤行，坚持在操作系统和现有的应用软件上孤注一掷，那么其结果很可能就会被这个时代抛到脑后。要想再次获得霸主地位，其市场壁垒将会高出许多，甚至都会出现被市场拒之门外的情况。

因此，一个成功的软件企业不但应当有明确的技术远景目标和长期的技术发展规划，就是我们通常所说的技术战略问题；而且还应当有在特定时期，特定条件下适时调整战略的能力。企业决策者必须有足够的勇气和耐心，既要在企业中长期开展技术储备和基础研究工作，也要建立一支敢死队，在市场发生变化时能在最短的时间内快速反应，解决难题。否则，很可能会遭遇灭顶之灾。

这种担心并非多余。如今距离IBM垄断个人电脑和文字星Wordstar垄断文字处理软件的那段岁月并不遥远。在微软发展的过程中，他们两个庞然大物曾经是绝对地处于领先地位。但是由于他们在经营中只靠一条腿走路，在危机到来之时没有足够的应对措施，所以在眨眼之间就输给了比他们小得多、进取心强得多、灵活得多的竞争者。

因此，盖茨每时每刻都在思考着微软下一步的发展。在他的心目中，微软可能随时都会遭遇这样或者那样的挫折。他也在时时为这些可能出现的情况寻找对策。不管是微软刚开始创业时，还是如今微软的地位已经很难动摇的情况下，盖茨始终保持着清醒的头脑，时刻准备着参与下一步的竞争。

大多数的公司都是在面临产业更新时犹豫不决，丧失先机。但微软从不犹疑，他们的做法就是迎头赶上。正是对自身的实力充满信心，因此微软推出的产品一直在不断进行着自我淘汰，促使自己不断向前发展。

当然在商业竞争中，如果有了充分的论证和决策，可以认定了一种产品的市场前景时，那也不妨来一点孤注一掷的魄力。但前提是必须对市场有充足的

把握。

随着微软技术研发的不断进步，盖茨在一些新产品的推广上也开始出现了豪赌的心理。像他一再推广的Tablet PC，就颇有些孤注一掷的感觉。盖茨承认，推出平板电脑Tablet PC是他的少年梦想。

这种由电子笔代替键盘、在触式传感显示屏上直接输入、显示屏能够水平旋转180度，以及最重要的、能运行视窗操作系统的机器，将真正只有杂志那样的大小厚薄；同时登场的特种Windows XP操作系统更是微软科技精英的脑力智慧与技术硬件巅峰的结晶：视窗系统的一万多种应用工具一样不缺，并能在Tablet PC的压缩空间运行无碍。

盖茨将这种孩童时代的梦想赋予了神圣的意义，认为它将在未来的市场中取代个人电脑，发起电脑世界的“二次革命”。如同以往，盖茨的气魄让人肃然起敬。盖茨用了一个气势恢弘的排比描绘市场前景：“我认为下一代笔记本必定是平板电脑，而下一代笔记本必定在所有便携电脑中占有越来越高的市场份额，而便携电脑又必定在所有的电脑中占有越来越高的市场份额。”

出于对技术的追求，盖茨已经将微软帝国所有的优势软件产品都赋予给了这款没有键盘，完全靠笔输入的终极电脑产品。按照盖茨的说法，这个本本将可以完成个人电脑的所有应该具备的功能，包括阅读、做笔记、作注解、发送电子邮件，都将在同一个文件界面上直接完成。而且其便携性也使得用户可以在任何时间、任何地点使用机器，完成所有需要进行的工作。

盖茨对这种电脑投入了少有的激情，在许多的场合他都在积极推广这个理念和产品。他为此也付出了惊人的代价：4亿美元的开发经费，计划7000万美元的推广费用。当然产品开发过程中的关键技术笔输入技术的成熟也增加了他推广此产品的信心。

虽然有了种种的保证，但是看起来，平板电脑仍然太像盖茨一个人的战争。盖茨如此孤注一掷的豪赌是否能够得偿夙愿，我们只能拭目以待。

>>>比尔·盖茨能看多远?

在微软，信息是得到最大流通的一种资源。

盖茨现在面临的最大的风险就是必须要在原来的核心利润来源还没有完全

消失之前，尽可能快地找到替代的产品；而且它所带来的利润增长要能与过去的相当。这就是考验微软真正核心竞争力的时候了。这也是微软重视通过情报工作来掌握市场走向的重要原因之一。

像微软公司这样，世界上越来越多的企业开始重视竞争情报。日本企业在全球范围内的迅速崛起，就在于从政府到企业对竞争情报的高度重视。每年日本政府都投入巨额资金进行竞争情报的收集与分析工作，并且向日本企业免费提供。目前在日本每天约200万个各类信息和数据产生。

对竞争情报的有效利用，使得一些美国企业在与日本进行的市场争夺战中，重新占得先机。施乐公司从1959年发明了世界上第一台影印机开始，在20世纪整个60年代和70年代初一直保持着在世界复印机市场上的垄断地位，但是从1977～1982年，其市场份额却从81%下降到36%。施乐公司最大的挑战者是来自日本的佳能公司。佳能居然提出了这样的口号："以施乐的成本价来销售复印机！"施乐就此开展了大规模的竞争情报研究，最终成为从日本人手里重新夺回市场份额的美国公司之一。

计算机领域的企业在争夺市场过程中对市场风险的预测显得尤为更为重要。因为计算机软硬件升级速度之快足以让一个没有风险预测能力的公司瞬间轰然倒地。微软的合作者之一苹果公司就在这方面做过许多努力。其总裁斯平德勒上任后，要求任何项目在得到批准之前，必须经过概念和调查两阶段的严格检验。甚至连董事会议也需经过详细的检查。

斯平德勒要求职员把苹果公司的会议与庄臣、可口可乐、摩托罗拉等6个"世界级"公司的会议比较。现在，每次会议开始都有一个"战略框架"讨论，有图表和曲线图显示自上次聚会以来的变化情况。斯平德勒他还拿出自己年度奖金的一半来确保在产品管理和交货方面的预测准确无误。斯平德勒对其职员们说："如果事与愿违，我的口袋就空空如也。"这种对风险预测的苛求使得他最终带领苹果走出低谷。

虽然盖茨和微软一直没有面临像苹果那样生死攸关的时刻，但是他们同样注重对未来风险的预测。当然，预测风险的眼光可能更多地来自于企业的智囊团。智囊团的成员不属于任何部门，但是他们以其非凡的知识与经验而得到广泛的承认。

微软表示，微软之所以要组建相关的学术顾问委员会和专门的智囊团，其主要目的是想要这些学术专家们向微软提供关于自己产品安全性以及全球发展

战略方面的建设性意见；从而达到避免犯“方向性错误”的目的。

另外微软表示，微软加强与业界学术精英们之间的学术交流，对推广微软的“高信任度计算机处理”观念也有很大的推动作用。而与法学专家们的交流，从近期目标来说，微软希望他们能给自己提供更多的法律咨询。如告诉微软如何应对欧盟以及其他团体公司对微软的一系列起诉行为。

当然，微软的研究院也可以为企业降低一定的风险。研究院的员工作研究，一方面是做一些比较理论的基础研究，发表很多具有学术前瞻性的文章，但是更重要的是怎样把这些研究的成果转化为产品。目前在微软的产品里面，有超过 30 项的技术是从研究院产生的。

通过多重的防范风险机制，微软在经营过程中远离了失败，远离了风险，一身轻松地向着新的高度迈进。

Biography of Bill Gates

第二章 见机即动 后发制人亦全胜

比尔·盖茨从来都不是专业技术的领先者，但是最终是他成为了世界首富，而并非其他的技术专家。

微软长期以来一直被持反对意见的人叫做贪得无厌的剥窃者，但这也正是盖茨伟大所在。盖茨从来不放过任何一个可以利用的商机。

在微软自己出的百科全书《英卡塔》中，对盖茨这一词条的解释是："盖茨的大部分成就，在于他有能力将科技的远景转化为市场策略，把对科技的敏锐和创造性融合在一起。"

>>>“微软正在屠杀对手”

盖茨的成功，验证了一条经济学的基本规律：如果市场起飞，那些恰好在起飞点进入市场的人，将会获得超过一般数学期望值的投资回报。正如历史上叱咤一时的石油大亨、汽车大王一样，比尔·盖茨把握了一个与新兴产业一起成长的市场机会，一飞冲天。正是凭借敏锐的市场感觉抓住了发展的契机，使得他在本行业里的控制力量极为庞大，以致《资本家》杂志在1991年4月发表一评论说：“微软公司正在屠杀对手，看来似乎会几近垄断软件工业。”

盖茨得以成为信息产业的代言人，并不是由于他的创新能力，也不是由于他的知识占有，而是由于他超乎常人的市场直觉、经营手法以及杰出的推销能力。这也是风险投资家所具备的良好的素质，盖茨虽然不算是一个严格意义上的风险投资家，但是他无意中具备了风险投资家所具备的最起码素质。

20世纪60年代末至70年代中期，是计算机飞速发展的时期。但是在这一段时间里，电脑制造厂家的眼光都盯在硬件的改进和开发上，对电脑的软件缺乏注意力，甚至还没有这样的公司。正在哈佛大学读书的比尔·盖茨和他的朋友艾伦看到了这一点并决定以后应将注意力放在软件的开发上，他们的第一步是为Altair8080型系列电脑开发BASIC软件，他们成功了，微软公司也诞生了。

起初，微软公司的DOS、Windows软件是搭配在个人电脑上的，这样可以让电脑的购买者产生一种想法：这些软件是完全免费的，最终使Windows系统软件在市场上的占有率高达90%。在微软推出DOS的时候，IBM虽然与其选择的几家软件公司进行了合作，但是操作系统都是作为配件选购的，消费者可以自行决定购买哪种产品。

盖茨的商业天才是无与伦比的。其经营手法之凶悍与霸道，使别人几乎无处容身，尤其是在竞争激烈的时候，盖茨会不惜一切代价取得市场，那时，他并不在乎钱的问题。在占领DOS市场的时候，其他软件价格都在50～100美元，而盖茨会以接近免费的低廉价格，即15美元推出自己的产品。这高人一

筹的市场远见与不凡的经营策略迫使许多在技术上更加完善的操作系统黯然淡出历史舞台。业界人士只能无奈地表达他们的痛苦："最好的市场就是没有比尔·盖茨的市场。可惜，在信息产业界，他的阴影无处不在。"

盖茨从创建微软一开始便本着实用原则制定了战略：先赢得客户，再提供技术。这意味着致力于一种并不完美、但在一段时期内能管用的简化产品。以利润为中心的基本理念告诉他们，在一年之后拿出一件完美的产品更是劳而无功的。他敢于冒险的个性使得他愿意应对最困难的挑战。

在DOS系统之后，让盖茨成为世界首富的Windows系统的图形界面同样也不是盖茨和微软创新出来的，盖茨对这个苹果电脑公司研究人员推出的杰出创意毫不留情地亦步亦趋，甚至甘愿冒打官司的风险。凭借着自身强大的宣传攻势与独到的销售策略，盖茨模仿版的软件最终占领市场，独霸天下，而苹果只能在狭小的专业领域艰难挣扎。

之后，微软的步伐越迈越大，不断地推出新开发的办公软件，取代了市场上原有的同功能产品。微软的操作系统逐渐成为产业的惟一标准，其他软件厂商都以它为开发应用软件的标准和基础。此时，微软每年利用在Windows系统上的资源让人瞠目，包括14亿美元的研究开发资金、2万名员工，以及众多的软件用户。

当"信息高速公路"掀起的又一次信息技术革命高潮在全球蔓延时，微软虽然最初不以为然错过了先机，使得网景、雅虎为代表的网络公司乘势而起，但是盖茨在意识到市场决策的失误时，马上投入大量的人力物力比拼产品。结果是，其推出的"探险家30"(IE30)与"导航器"相比，在功能上毫不逊色，在价格上却实行免费策略。推出后第一周，下载统计就已突破100万次。免费赠送客户大量的软件、使用手册与免费的电话服务从此也成为了微软日后与其他软件厂商竞争的杀手锏。

盖茨就这样凭借直觉和胆量逐步确立了微软在软件行业的霸主地位，成功地占领了信息产业的制高点。其后，盖茨的胆量越变越大，坚持投资7年时间做Windows NT；同时，盖茨还从来不忌惮在用人方面冒险。就跟微软可以毫不在意地从其他公司挖来总经理一样。这就是微软的冒险精神，也是他成功的一个关键因素。盖茨一旦发现本行业中比较出色、但因所在公司经营败落而失业的人才，就会在适当的时候聘他来微软工作。盖茨希望微软的员工不但要对软件有浓厚的兴趣，还要有丰富的想像力和敢于冒险的精神。微软宁愿冒失败

的危险选用曾经失败过的人，也不愿意录用一个处处谨慎却毫无建树的人。

今天，盖茨依旧凭借他富可敌国的资金和雄厚的人力资本在市场上叱咤风云。在众多的市场空间中，即便微软并没有技术优势，也还是会给同业带来巨大的威胁。因为其资金和人才优势足以弥补这个缺憾。直觉和胆量让盖茨以强大的市场势力蚕食着软件及网络市场，将原有的技术先锋一步步逼出场外。

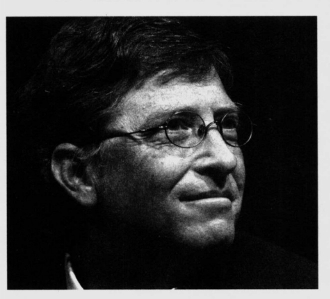
>>>股市里的神话

善于捕捉商机，并利用凶悍与霸道的经营手法将对手赶尽杀绝，使别人几乎无处容身，这是盖茨惯用的伎俩。他以高人一筹的市场远见与不凡的经营策略，成功地占领了信息产业的制高点。

微软当今享有的权势乃是多年的经营策略积累的结果。将微软的成功归之于搭上了蓝色巨人IBM的战车毫不为过。这其中不仅仅是幸运，还有盖茨独到的眼光。

“我们疯狂地编写程序、销售软件，我们几乎没有时间做其他的事。值得庆幸的是，我们的客户都是狂热的计算机爱好者，不会被功能的弱小、手册的简单和先进的用户界面所影响。这就是计算机软件当时的状况。

“一些公司把它们的软件装在一个塑料袋中销售，带有一张复印的使用说明和一个电话号码(你可以拨打这个电话寻求‘技术支持’)。对微软公司来说，当有用户打电话要求定购一些软件时，谁接到电话谁就是‘送货部’。他们要跑到办公室的后面拷贝一张磁盘，把它放在邮件中，随后回到自己的座位上继续编写代码。”盖茨这样描述自己最初创业的经历。



即使是一个很小的软件作坊，盖茨也不放弃对商机的追逐。当1975年公司在阿尔伯克基创办时，他就与第一伙伴艾伦斤斤计较起股份的分配问题，盖茨凭借源代码写作上的优势，占据了股份的6成。但等到一年后他们真正签署协议时，盖茨磋商把自己的股份增加一点，而话语温柔、比较随和的艾伦自然损失一点。于是协商的结果就是盖茨拥有微软的64%。

这是盖茨在牢牢把握商机，谈判方面坚持不懈、令人无法抵御的威力最早的明证之一。尽管对许多21岁的人来说几个百分点没有多大的区别，可对比尔·盖茨来说，每一个百分点都值得努力争取。

当微软公司的股票上市公告宣布后，盖茨更是没有放过在近期内能给自己和公司带来巨大经济效益的机会。他马不停蹄地开始了向集团购买者巡回推销股票。

在这次巡回推销活动中，盖茨代表公司在10天内到世界的8个城市进行过停留，包括世界金融中心的伦敦。这虽然对于盖茨来说是疲于奔命，但是为了让自己的股票有一个好的价格，盖茨不但在这些城市逗留，还在每个城市发表演讲。推销会场搞得像节日舞会一样热闹。

当他乘坐的飞机在英国伦敦徐徐降落时，盖茨一行受到了热烈欢迎。一个盛大的聚餐会在阿纳比举行，这是大英绅士们典型的聚会，温文尔雅而又不失热情，会后还举行了舞会。盖茨整个晚上都乐此不疲。

盖茨的辛苦劳作也换回了股民的大把钞票。1986年3月13日微软股票上市的第一天，共成交360万股，可谓取得了一个巨大的成功。中午时分，每分钟有大约几千股成交，如果谁以每股21美元的价位吃进，而在最高值抛出时，那么一天之内他将增值40%以上。

当天的股票交易市场上几乎就是微软的个人演出。几乎所有进出交易大厅的股民都买了微软的股票，而别的股票无人问津。盖茨在此一役中就成为了身价上亿的世界顶极富翁。在世界各企业家的发财史上，能够在短期内赚取如此神话般利润的，恐怕只有盖茨一人。

当凭借着软件起家的盖茨已经拥有亿万资产时，盖茨决定把自己的绝大部分财产都捐献出去。这固然与美国的慈善捐款有许多优惠政策有关，因为从此盖茨就可以享受免税的优惠。而盖茨夫妇名下的慈善基金是美国十大家族基金之一，虽然是非盈利性质的，但盖茨不放过任何商机的禀性让他把这个非盈利性的基金也运作的盆满钵满。

从不忽视微小的商机，从不轻言放弃，让盖茨和微软公司的财富与知名度一样节节攀升。如今微软在软件行业的龙头老大地位已经无人可以撼动。盖茨也牢牢占据了世界首富的地位，连续十几年不曾动摇过。

>>>IBM的噩梦初醒

正是因为盖茨从不放过任何商机，因此，他也就成了“抓住了一个世纪可能只会出现一次的幸运的人”，并让自己的软件公司有了里程碑式的发展。当然，这个商机同样也曾摆在另外一个人的面前，他却没有去珍惜，最后只得眼看着盖茨的财富扶摇直上而望洋兴叹。这个“让一个世纪可能只会出现一次的幸运溜走的人”就是美国数位研究软件公司的格里·基德尔，将几百亿生意拱手让给微软的基德尔博士后悔莫及、欲哭无泪，在1985年英年早逝。现在看来，如果不是他的失误留下的偶然机会，盖茨可能就不会像今天这么显赫，至少他的财富积累起来要慢许多。

1977年，苹果公司推出风靡一时的微型个人电脑。80年代初，一直对微型电脑不屑一顾的电脑巨人IBM终于如梦初醒，决心尽快进军个人电脑市场。可是，因多年来忽视了对微型电脑的研究，一时来不及研制微处理器和操作系统这两项核心技术，加上被没完没了的反垄断官司整怕了，IBM决定暂时向技术领先的小公司购买微处理器和操作系统应急。

经调研和论证，IBM决定采用英特尔公司的8088微处理器。在操作系统领域，当时领导潮流的是数字研究公司的CP/M操作系统。为了尽快推出产品，当时已经是大型公司的IBM屈尊俯就，登门商讨合作事宜。谁料想，该公司恃才傲物的年轻老板基尔多博士(Gary Kildall)未能把握商机，一上来就开出了高价码，每台电脑按惯例收取授权费200美元，并附加其他条件。

盖茨的回忆说：“当时有一位黑衣男子到来，我正好在公司，亲自接待，并实质性会谈；而这个时间，基德尔不巧正搭乘私人飞机出外游玩，来客由他的妻子礼仪性接待。”心急如焚的IBM公司工作人员在基德尔那儿一无所获后，当然把合作的重心转移到了曾经为第一台微型计算机开发过BASIC程序的微软公司。

这个机会来得是那么的突然。IBM公司需要微软为即将开发的新型个人电

脑提交一份操作系统方案。事实是，微软当时既没有操作系统，也没有时间开发IBM所需的那种操作系统。但是盖茨是何等精明的人物，他立刻敏锐地意识到，IBM微型电脑有可能轻易击败苹果电脑，成为真正人手一台的个人电脑，一个巨大的市场有可能即将出现。

他毫不犹豫地对IBM的负责人说："是的，马上！"他考虑的是在市场开拓初期，技术水平一时的高低有时并不重要，具有决定性意义的是抢占市场份额并借此建立市场标准。如果能搭乘电脑巨人便车捷足先登，抢先占领个人电脑操作系统市场制高点，微软有可能一步登天。

于是盖茨牢牢把握住了这次机会，经过6个月的奋战，终于让微软的MS-DOS搭上了IBM的巨型战车。当然，盖茨的年龄优势也在这次谈判中起了举足轻重的作用。他的娃娃脸让许多人低估了他的经营头脑，导致了IBM做出了将操作系统外包给微软公司的错误决定，让他们付出了高昂的代价。IBM原以为，他们可以把二十多岁的盖茨玩于股掌中、任意摆弄，结果却是自命不凡的IBM沦为替他人做嫁衣的倒霉蛋。

盖茨向IBM开出了看起来极有诱惑力的合作条件，即微软完全配合IBM和英特尔的硬件标准和规格，特别设计PC-DOS操作系统，每台电脑收授权费不到50美元。IBM大喜过望，双方一拍即合。但是盖茨却保留了PC-DOS的独占权，而且可以授权其他硬件厂商使用将PC-DOS略为修改而成的MS-DOS。

凭借电脑巨人的赫赫威名和营销网络，IBM个人电脑一时畅销全世界，全球电脑厂家争先恐后地为IBM电脑开发应用软件，使与应用软件紧密相关的微软DOS不费吹灰之力便成为软件产业的行业标准。如今，全世界80%以上的电脑都是使用微软产品的，更有甚者，新出厂的个人电脑绝大部分都已经预装了微软的软件。因此，比起竞争对手，盖茨一起跑就领先了一大截。

而令微软至今仍叱咤业界的Windows的诞生，也是在偶然之间。当时这个图形界面操作系统以其无与伦比的友好界面轰动业界，被称为"比尔·盖茨终结者"。但是，盖茨抓住了苹果委托他们开发新软件的时机，亦步亦趋，推出换面版Windows系统。盖茨就此赢得了市场，而被盖茨视为偶像的苹果公司缔造者乔布斯赢得的只有尊敬和同情。

回顾这段个人电脑发展的历史，或许我们会将微软目前在市场上的支配地位看作是命运中遇到的好运。但是这样的想法也未免太小看盖茨和他所带领的

微软人马了，因为凭借独特的智慧和眼光，盖茨迟早会腾飞，即使没有对手的失误之举，盖茨依然能够呼风唤雨。

>>>“只坐一张椅子”

众所周知，微软的软件每次出来都有很多“臭虫“，难道微软不能做出完美的产品，再推出来吗？微软雄厚的人力资源当然可以做到这一点，但是微软却从来都不这么做。因为这样会使它丧失很长一段时间的盈利时机；而且不完美的版本在升级的过程中，微软还能再赚一笔。

这就是微软的盈利理念。作为市场决策者，要知道市场机会之门可能只打开半年，不抓住，就永远失去机会。在商业竞争中，时间就是效率，时间就是生命，尤其是最具有现代产品性质的电脑软件更是一种时间性极强的产品，一旦落后于人，就会面临失败的危险。错过了推出的时机可能遭到竞争对手的永久性封杀。为什么不早点推出来封杀别人呢？或利用不完善的产品来完成原始积累呢？而且可以通过用户来帮助企业进行免费测试，何乐而不为呢？

对于微软的发展，盖茨一直是以这样的经营理念去运作的，有盈利空间的要立刻上马，无利可图的就暂时丢在一边。这样的决策也就意味着有许多无利可图的事情将被暂时或是永久地搁置起来。

“如果你想同时坐两把椅子，就会掉到两把椅子之间的地上。我之所以取得了成功，是因为我一生只选定了一把椅子。”盖茨这样解释道。他也一直喜欢不断地放弃不再是盈利重点的产品。有时，甚至为了争取在新市场拔得头筹，他会砍掉正在赚钱的金牛。

MS-DOS是微软最赚钱的商品，但是却被窗口取代。随着Windows 98、Windows NT、Windows 2000免费技术支持年限的相继到来，盖茨也先后放弃了这些曾经为微软立下过汗马功劳的主力产品。如今，微软公司已经放弃了开发Windows 2000 SP5的计划，它将在2005年中期发布Windows 2000 Update Rollup，并将之作为Windows 2000操作系统的最后一款升级包。

当然，盖茨在遭遇市场难题时，也会毫不犹豫地放弃相关的开发工作，不管之前曾经有多大的开销。2003年，微软告知包括三星和LG在内的部分智能显示器开发厂商，将放弃为智能显示器开发2.0版操作系统。

智能显示器是微软为了使用户能够在室内自由办公而提出的新理念，采用的是微软 Windows CE 处理器和无线连接技术。在最初发布时，它的前景还是比较乐观。但是由于智能显示器小尺寸产品的显示面积比大多数平板 PC 小，但不比平板 PC 便宜，大尺寸产品又太笨重，不便于在室内随手移动，其市场前景堪忧，因此微软果断决定撤销该项目。

2004 年，微软又先后撤销了两个项目的开发，一个是可以把内容管理、电子商务和“EAI”多种功能集成到一个平台上的“Discovery”软件包；另一个则是未来苹果 Macintosh 版本的 IE 浏览器。这两个项目撤销的原因也很简单，前者是因为公司在对用户的需求调查时发现，用户对于从该公司购买一个集成了多种功能的软件包并不感兴趣；后者则是因为随着苹果的 Safari 浏览器的出现，微软认为用户使用苹果的浏览器可以得到更好的服务。微软没有必要介入与其竞争的 Macintosh 操作系统。

在这个高速发展的时代中，只有把握住了市场的需求，并将你的技术革新变得方便实用，

才能牢牢地占据市场，并以此为动力，不断发展。盖茨在众多无利可图的项目上的放弃之举，意味着他可以集中更优势的兵力在公司主打产品上进行更完善、更迅速的研究。他在软件的开发上所表现出来的这种战略的眼光与胆识，已经成为微软良性发展的要素之一。

>>>要让时光倒流

盖茨虽然在中国的市场上苦苦等待了 10 年，但却丝毫不放过别的机会。因为他知道，现代企业的发展随着时代和社会的进步已经深深地打上了时间的烙印，对时间的有效利用渐渐成为衡量一个企业健康与否的重要尺度。企业过去赢得竞争优势的方式，如成本、质量、技术诀窍等等，已难以让企业如愿，起而代之的是一种不断变化的赢得和维持竞争优势的全新方式——充分利用时间这一战略武器，在竞争中对市场做出快速反应，即时间战略。

盖茨认为速度是企业成功的关键。的确，如今企业竞争的重点不是看谁的技术发展更优良，而是看谁能最先满足顾客的需求，顺利地实现由商品资本向货币资本的转化。所以，未来的竞争是时间的竞争，是最先满足顾客的速度竞

争。实践证明，在激烈的市场竞争中，任何一个企业，要想生存和获胜，取得较大的市场占有率，必须具备时间竞争能力，否则就无法在市场中站稳脚跟。谁能迅速适应市场环境的变化，率先推出用户需要的全新产品，谁就能占领市场，赢得竞争。

“我们参与的每一个市场领域都存在着竞争。我们在浏览器领域的份额也达到了90%。不过这并不妨碍Firefox的出现。尽管舆论对其创意赞誉有佳，但我们的原则仍然是让我们的浏览器在与Firefox的竞争中脱颖而出——无论是在性能还是安全方面。”盖茨表示，竞争是件好事，竞争是无所不在的，微软将与Firefox争夺最佳浏览器地位，他表示微软的创新步伐正在加快，将产品做到最好，这是微软的承诺。

盖茨说，时间管理不仅是独乐，也是众乐的一场赛事，和时间赛跑，人人都有可能是胜利者。只有不参加的人，才是失败者。在这个竞争过程中，微软已经形成了一整套的时间竞争策略。

而微软的团队协作能力和整合营销能力可以根据市场变化，整合所有销售手段，发动全方位、快节奏、高强度的促销攻势。如及时回答顾客问题和要求，尽快处理订单，密切与开发、生产等工作之间的衔接和配合等等。当然，微软创新的速度也是获得和保持竞争优势的一大要素。微软一直持续保持市场、产品、技术等方面的渐进式创新，促使产品不断改进，形成不竭的市场需求，最终导致产品完全更新换代，使竞争对手很少有机会能对其市场领先者地位构成威胁。

另外，盖茨还惯常使用先声夺人、先发制人的手段来赢得时间竞争上的优势。1990年，当微软和IBM联合推出OS/2后不久，盖茨得知3C公司准备开发一种叫做“管理者”的网络软件，马上找上门去表示要合作。但是盖茨投下巨资只是为了牵制对方，免得让对方的产品抢了微软即将推出的Windows产品的市场。3C公司为此大伤元气，好久都喘不过气来。

当盖茨了解到坐落在硅谷的GO公司开发出一种手写输入电脑的软件后，不到一周，盖茨就在公司本部召开新闻发布会，公开宣布微软已经开发出能确认手写字体的软件——字处理视窗，很快就要投放市场。几周后，微软又告诉媒体，说正在和二十多家电脑制造商讨论开发硬件配套设备，以便能和软件匹配使用。

其实微软当时除了成立一个字处理视窗设计组外，连基本的构思框架都没

有，他发布新闻，只是为了抢个先手，为微软圈定一块地盘。盖茨的这种时间竞争策略在市场上频频使用，使得一些实力相对较差的公司无所适从，因为每当他们开发一项新的产品时，微软就会跳出来说自己在相关领域的软件已经成熟，使得用户对这些小厂商的软件失去信心，转而期待微软的产品。

在盖茨看来，商业利益无疑要高于私人情感，因此他为了微软能赢，几乎动用了全部的商业计谋，施展了百般的手腕，甚至不惜使用一些他人认为卑鄙下流的手段。所有试图和微软竞争的企业几乎毫无例外地遭遇了微软的拳头。而盖茨和微软则在这种看起来有失道德的竞争策略中继续壮大。

Biography of Bill Gates

第三章　强势进入　占据市场惯肉搏

有人把微软比作全世界最大的脑力压榨机。在这座知识工厂里，盖茨是全球知识精英的超级工头。在其带领下，员工的心血智慧结晶为众多畅销软件，使微软成为有史以来最具价值的知识创造型企业。对盖茨和微软来说，他们的信条永远是：市场，市场，还是市场。

>>>纸面上没有市场

随着微软公司的各种媒体产品及其服务的不断增强，以及公司拥有的财力及技术幅度的膨胀，微软公司全面转向新媒体发展。没过多久，微软已经由一个单纯的电脑公司成功地变成一个新型的大传媒帝国企业。从软件大王到传媒第一大亨，盖茨只花了不足一年的时间。

围绕着市场，盖茨发现了一个掘金的新大陆。在这个大陆上，不但竞争者稀缺，而且可以充分发挥微软的核心优势，微软正在这个市场上继续它的旅程，试图用微软的软件搭建一个新的多媒体硬件产品的平台。其意义并不亚于DOS、Windows等操作系统的出现。

新闻记者史卓斯与微软公司接触3个月后写道："当我近距离检视微软的运作时，震撼我的不是这家公司的市场占有率，而是该公司拟订决策时那种密集、务实的深思熟虑。据我观察，微软不像昔日的IBM那样，在墙上挂着训斥员工要思考的牌子，但是思考彻彻底底地渗入了微软的血脉。"

身处竞争大潮中的盖茨十分清楚，纸上谈兵对微软的发展没有丝毫的裨益。在微软的发展过程中，起决定作用的还是一个又一个经过市场检验的决策。当然，他更清楚，随着各国"信息高速公路"的推进，这场全球性的革命已经正式开始。在这个崭新的信息时代，会有许多实力竞争者：索尼、松下、飞利浦、富士通……众多的极具竞争实力的对手们虎视眈眈，稍有不慎，等待微软的就是失败的下场。

因此盖茨在决策的过程中变得谨小慎微。盖茨一贯的稳健经营作风，让他在这个竞争的时代少了一份冲动，多了一份理智。虽然他一直想进军娱乐卷，但是在没有完全的把握之前，他一直没有行动。"静若处子，动如脱兔"无疑是他的最好的写照。

当盖茨确认进军新媒体市场比单纯发展软件业务更有利可图时，他马上开始了气势恢弘的世纪淘金大行动，其动作之大，令所有的对手为之瞠目。1996

年，微软公司正式宣布以4.25亿美元的价格收购ibTV公司。借助Web TV公司原有的渠道，微软公司可将软件以及微软公司制作的信息内容，一下子打入大众家庭，并且抢在电器商与电视台之前，部署大媒体时代的全方位策略。

这还只是一个序幕。现在，盖茨已经准备好向全世界的客厅发起自己的最新攻势。

在美国洛杉矶举行的发布会上，微软给Windows XP媒体中心2005的定位是最好的家庭用户操作系统。如果你看一下消费者对音乐、照片、电视等数字娱乐内容的巨大兴趣和需求就会发现，这正是他们想要的Windows。

微软宣布，迄今为止该产品已经售出超过100万份拷贝，并预计到2007年时销量将达到1900万份。在全力以赴的运作中，微软乐观地认为，未来几年内，将有1/3的消费类PC采用媒体中心。

大刀阔斧的营销活动一向是微软配合盖茨决策的表现。

面对如此大的阵势，在所有与微软竞争的对手中，能让自己的决策走下纸面的变得寥寥无几；而能坚持让自己的决策执行到底的，更是少之又少。

◎2003年2月28日，盖茨访华的记者招待会在北京嘉里中心举行。图为盖茨与当时的微软大中华区总裁黄存义



对于盖茨而言，更为幸运的是，所有的媒体科技都离不开电脑，而电脑软件正是微软公司的强项所在。所有新产品的开发，都将在微软公司的专属领地当中角逐。因此，微软公司无疑已经抢占了一个居高临下的战略要点。但是，盖茨仍旧保持清醒的头脑，维持着他一贯稳健的经营作风，谋而后动，志在必得。

盖茨也正在利用这心理上悠闲等待着对手出招。因为在微软抢先圈定的新产品研发区域内，已经无人与其争锋。对于那些微软还没来得及顾及的战场，对手的一举一动无疑是给了微软考察市场大小的机会。Google 的搜索引擎、索尼的游戏设备、苹果的音频设备在这些微软尚未涉足的领域出现并得到市场认可后，微软马上迎头赶上，与对手进行贴身的肉搏。

由于微软公司占领了全球个人电脑操作系统 8 成以上的市场，这场信息革命就令微软公司的规模更加扩大，其领导地位也更加坚固。微软正在试图在新媒体领域搭建一个系统的平台，让所有的设备都统一在这个平台里运行。这个设想一如当年的 Windows 操作系统的提出。

在一些市场上，微软可能的确走晚了一步，技术积累也远远落后于 Google 和 Yahoo 等先行者。但是，微软不是那种仅仅在纸上谈兵的企业，从目前搜索技术的现状来看，微软并没有完全失去再次冲锋的机会。新的冲锋正在蓄势待发。

盖茨认为，电脑软件业未来仍有很大的发展空间，微软公司的事业尚有极多的机会。他目前正不断吸收信息资源，电影、生活信息、百科全书、艺术精品无所不包，这些东西一旦经过数字处理之后，便会成为新媒体王国的重要资源，也就成为了微软搏击沙场的利器。

而这还只是前线的战事。在微软的研究院里，那个微软希望用以改写 PC 时代的东西就安静地躺在一位研究人员办公桌上的乱纸堆里。它叫 Tablet PC，翻译过来叫“平板电脑”。2000 年 11 月，盖茨曾经发布过一个令 PC 业界心惊肉跳的预言，他说，Tablet PC 将取代笔记本电脑，并将为 PC 带来一场新的革命。

这个 A4 大小、外形类似手写板的电脑上有着神奇的功能，没有键盘，用一只数码笔，就可以实现连笔中英文输入、图像识别、将手写信息导入 Word 并作为电子邮件等功能。但这还不是盖茨追求的最终目标。

研究员们正在研制比手中的数码笔更加“聪明”的笔，它像一支普通笔一

样可以在纸、桌面等任何介质上进行文字、数据、图形等的记录，然后通过无线网络将一模一样的记录内容传回电脑。如何让人与计算机之间的交流更简单便捷是研究人员研究的重点。

这个神奇的想法与微软亚洲研究院院长张亚勤推崇的盖茨定律不谋而合：科学与幻想之间，也许只有一步之遥。

盖茨说："这些人绝顶聪明、与公司一起成长。他们组成了一个的团队，而领导那群具有'螺旋桨头脑'的聪明人组成了'研究院'"。

在微软研究院中，这样神奇的东西比比皆是。5～10年后人类社会新的计算机和家庭电器的标准可能就会从这里诞生。微软也在利用这些辛勤的科学家们为自己的领地构建一道又一道足够牢固的马其诺防线。

似乎空洞缥缈的微软决策在这里正在并将继续影响人类的生活。这里做的不是产品、应用的研究，而是基础研究，而这种研究虽然现在不可能实现，但将来注定会成为主流。

>>>市场决定企业长什么样

盖茨对于市场重视且迫不及待地进行出击，是盖茨天才的经商天分使然。另一方面，微软的研究实力也在推动着企业向实用化方向发展。

平滑而高效的科技转移是美国获得科技优势的重要原因之一，也是微软的特色之一。微软在长期的软件开发过程中为市场和科研搭起了一座桥梁，虽然科学研究和产品开发工作间存在着巨大的差异。研究工作鼓励冒险不惧怕失败，鼓励研究者拥有长远的目标和规划，做长期投资；而产品开发工作则更多地考虑眼前的利益，其目的只有一个，就是满足客户的需求。但是，微软还是能在一家企业里将这二者进行完美的统一。

通用电器公司的董事长曾经说过，我们只有一个使命，即理解我们的顾客，并以比其他公司更快的速度满足顾客的需要。这其实也是所有科技企业在从事产品开发时都始终遵循的一个基本原则。因此，研究机构发展科技，生产部门制造产品，研究人员通常都是"思想家"，而产品开发人员更多的是"实践家"。这两类工作和两种技术人员之间的差别非常明显。如果我们希望更好地促进研究成果向实际产品的转移，就必须在保持它们各自特色的基础上，为

它们的协作创造良好的环境和条件。

例如，当一个企业既拥有研究部门，又拥有生产部门时，这两类部门之间就要保持严格的分工和明确的界限；同时，它们也必须紧密合作，协同配合。微软公司在这方面做得非常成功。微软既拥有微软研究院这样专门的研究部门，也拥有相当多的产品开发部门。为了促进研究成果的转移，微软鼓励研究人员充当新技术的推销者，向产品部门推销科技成果，当然也鼓励产品部门把用户需求和产业发展态势及时反馈给研究部门。

盖茨最近在一次演讲中说，微软公司要做两类事情：一类是满足用户现在的需求；另外一类是满足用户未来的需求。这表明，微软公司已经将科研和开发视作了公司发展的两条主线。事实上，微软既为两类不同的机构制定了共同的目标，建立了沟通渠道，也严格划清了二者的界限，为不同类型的机构制定了不同的考评制度。

同时，微软也允许并鼓励人才在两类机构间转移和流动。例如，亚洲研究院的负责人张亚勤就被先后从微软亚洲研究院调入了不同的产品开发部门，这是研究人才向开发或管理人才转移的例子，相应地，微软公司内还有许多从产品开发部门进入研究院从事研发工作的例子。现在，微软研究院每年都会向产品部门输出大量科研成果，这些成果大多都被应用到了微软公司各类成功的软件产品上。

有人把微软比作全世界最大的脑力压榨机。在这座知识工厂里，盖茨是全球知识精英的超级工头。在其带领下，员工的心血智慧结晶为众多畅销软件，使微软成为有史以来最具价值的知识创造型企业。

为了让这一群知识精英能够合作无间，微软的IT团队花费了相当多的时间和精力，建构起一套敏捷的知识管理系统，微软的人员“知识地图”可以说是这套知识管理系统的最佳代表之一。

这张“知识地图”是1995年10月开始制作的。当时，微软的资讯系统小组开展了一项“技能规划与开发计划”。他们把每个系统开发人员的工作能力和某特定工作所需要的知识制作成地图，以便协助公司维持业界领导地位的能力，同时让员工与团队的配合更加默契。

对于员工的知识能力，微软采用了基础水准能力、地区性或独特性的知识能力、全球水准能力和普遍性能力等四种知识结构形态来评估。当管理者想为新专案建立团队时，他无须知道所有员工中谁符合工作条件，而只要向这个系

统咨询就可以了。微软推动“知识地图”的做法，表现出公司管理阶层重视知识，并支持知识的交流。“知识地图”不但使员工更容易找到所需的知识，也表明企业知识属于企业全体而非个人。

而知识地图的最直接的作用就是让员工的智慧能够得到更大限度的发挥，能够让研究成果更快地转化为生产力。这从某种意义上讲，等于为企业开辟了一片新的市场。

微软在创办之初就开始了寻找市场的工作。20 世纪 80 年代，微软就开始在日本、欧洲等地开展业务，虽然当时当地的市场相对较小。但是由于微软的主动出击，在当地先入为主，因此发展也相当迅速。

微软在欧洲开拓市场时，欧洲的公司有一个巨大的缺陷：语言障碍。即使当地存在一个微软的竞争对手，它们也不可能盈利，因为它们的市场太小了。假如它们要想变得更大更规范一点，就必须进行投资做本地化，去建立后勤部门，在每一个国家设立当地的基础组织。

欧洲没有风险投资机构。当地企业如果想发展惟一的途径就是向银行贷款，而这个途径又被证明困难重重。所以欧洲本土的其他公司根本就无法竞争，即使它们的公司很优秀。于是美国的公司就进来了，占领了欧洲通用软件的市场。

作为美国公司的先行者，微软是第一个觉察到产品本地化需求的，而且也确实做到了产品的本地化。那时比起莲花等公司来说，这可是一个巨大的优势。即使是产品的市场营销失败了，这些产品依然可以卖掉。这也就是为什么现在美国的软件称霸全球的原因。

>>>让市场只嫁给比尔·盖茨

盖茨说，微软最重要的业务就是开发软件。但这家巨人公司早不满足于固守操作系统及办公软件领域。由于担心这两个领域的毛利率及成长性下降，对于手握重金且富于进取心的微软而言，进军更多的业务领域是必然的选择。

看看微软的新产品，如X box、NET、MSN、企业应用软件、手机及无线技术、电视等，它的触角已伸得太远。微软目前的产品开发策略已经延伸为提供所有的通用软件，占领一切家电及IT产品终端的操作系统，让任何软件开

发均在微软的平台上进行。

而这一切又都建立在微软已经垄断了人类社会计算机的操作系统之上的。从创立之初，盖茨就试图将微软树为一个产业的标杆，盖茨争强好胜的天性不断把微软推到历史潮流的最前端。最后，微软也凭借着它的操作系统及办公软件在行业里树立起了绝对的垄断地位。

凭借固有领域的既成的垄断地位来推广自己的新产品，同时也通过新产品的广泛应用来加强原有操作系统及办公软件的垄断地位。微软的产品推广可谓一石二鸟，一箭双雕。

鲍勃·麦特可夫在评论盖茨时说：这个世界将是他的，只要还有任何东西不在他控制之下，他将不遗余力地去获取。作为一家生产软件产品的公司，微软的首要目的就是赢得用户和消费者的喜爱和信赖，进而长期雄踞市场，行销世界。

这正是盖茨想要的，为了达到这个目的，他想尽了各种办法。虽然微软的员工并没有人人张贴一张公司的使命卡，但每个人都了解公司对他们的期待："在每个他们进军的市场，赢得100%的市场占有。"不管做任何决策，进行任何会议、开发任何商品，每个员工都追求同样的目标：完全地占有市场。

在微软，追求征服市场的意念超过追求利润，这也是微软处处都拿第一的策略，他们要做，就要做最好，做到100%，连90%都不能被接受。

因此，在微软最常听到的问题是："你如何做能够增加市场占有率？"接下来就是："如何做可以做得更好？"因此，员工不断地在思考如何改进，想办法扩张市场。

哈佛大学商学院教授戴维表示，微软正在步其他大公司的后尘——在保持核心业务的同时，对新领域进行投资。这一举措的重要性超过了微软的增长速度。在约20年时间里，微软一直是高科技产业规则的制定者，微软走到哪里，它的合作伙伴、竞争对手及美国的企业就会跟到那里。

微软能创造出今日的软件帝国，与盖茨一直在最前线参与设计有很大关系。一般企业经营者在事业规模逐渐变大以后，往往会与产业脱节，但盖茨却常常扮演着宣示产业愿景的角色。其著作《未来之路》就曾预言未来的科技世界，人类生活将建构在宽广的信息高速公路上；《数位神经系统》也指出，知识工作者将取代员工。这些当时新颖的见解，除了说明他的天才之外，更代表着他的努力。

盖茨表示，拿年营业额320亿美元的微软和规模小得多的公司相比是天真的。他说，如果说增长率是惟一的衡量尺度，我们的确做得不够好。微软的中心任务是创新，我们开发的新产品比其他任何公司都多。

的确，微软在30年的努力中，由一个小小的软件作坊成长为世界顶级的软件生产商，争做市场第一名的信念起了很大的作用，也对其日后的发展产生了巨大的影响。目前，微软占有近90%的桌面操作系统市场，近90%的商业应用软件市场，以及将近85%的Wed浏览器市场。

如今，微软已经涉及各个领域，正在大力开拓企业级市场。当他涉足新的领域时，追求的仍然是“第一名”。

微软刚刚进入智能手机领域的时候，谁也没想到它的发展速度会这么快。但短短的时间内，微软在移动通信领域也已经不再是“小字辈”。近一年多来，微软在高端智能手机操作领域突飞猛进，微软“移动的Windows”的口号也逐渐为手机生产商所认可。越来越多的硬件厂商开始向它投怀送抱，以至于微软参加相关的展会可以一次性拿出29款新机型。这其中既有一些坚定的国内厂商跟随，也不乏欧、美、日大厂商的青睐。

在网络上，IE浏览器已经彻底将其他的浏览器赶出Windows平台，MSN网站集门户、搜索引擎、即时通讯于一体，影响力也日渐升温，在自主开发的新一代搜索出来后，有望成为第一大网商。

2004年8月，微软推出它自有的在线音乐服务，正式进军音乐下载市场，与该领域的龙头苹果电脑展开硬碰硬的对话。业界分析人士同时指出，微软此番进军音乐下载市场将彻底打破苹果电脑王者至尊的垄断地位，微软能销售出多少Windows操作系统，或许它就能够销售出多少下载的歌曲。

从微软的这些举动不难看出，它正以操作系统为基础，向个人和企业应用软件领域全面扩张。9月，中国刚刚有6家电脑厂商同意安装Linux的操作系统，但多数还没付诸实际行动。一家Linux厂商向记者承认，过去几年，大部分装载Linux桌面系统的电脑都被偷偷换成微软的Windows，卸载率高达90%以上。

微软系统已经一统江湖，这已经是不争的事实，向着更多软件领域及移动通信领域扩张的步伐已经开始。国内的软件企业不能只会呼喊狼来了，而是要拿起武器迎接残酷的战斗，最有力的武器当然还是拿出世界水平的优秀软件，与狼共舞。



Biography of Bill Gates

卷六 创新篇

比尔·盖茨 | 全传



◎ 2004 年 10 月 20 日，盖茨与 Swatch 集团首席执行官小海耶克联手宣传 Swatch 新款手表“Paparazzi”

Biography of Bill Gates

第一章 创新雄杰 经济英雄成偶像

“盖茨总是想着如何让公司的产品更成功，更具市场竞争力。如果换一个人回到当初那个年代，我真不知道他是否会拥有同盖茨一样的远见卓识。”

只有盖茨才配得上过去75年最伟大创新者这一称号，因为除他以外没有任何一个人能在PC发展历史上留下如此深刻的印记。

>>>盖茨是“新经济先知”吗?

创新一直是盖茨和微软的主旋律。在IT业界，盖茨可谓是一个很有争议的人物。很多人都指责微软的垄断行为破坏了市场上的公平竞争，甚至有人认为微软今年的成就更多是建立在他人的研究成果之上。然而不论如何，只有盖茨才配得上过去75年最伟大创新者这一称号，因为除他以外没有任何一个人能在PC发展历史上留下如此深刻的印记。

正如通用汽车公司总裁杰克·韦尔奇所说的，在目前这个竞争激烈的新经济时代，一个企业家最差劲的表现就是缺乏创新、不思进取。没有知识和技术创新，对一个企业是非常危险的致命信号。西方企业界流行一句话：“不创新，即死亡。”

创新意识完全是一个新兴的事物。盖茨表示：“我们正在完成一些有史以来最杰出的工作。在过去几年里，我们的很多工作都并不引人注目。媒体上连篇累牍都是有关诉讼案的消息。然后又是网络公司在唱独角戏。我们并没有刻意要这么做，但的确有一股产品浪潮即将来临，它将显示，我们正站在一个新时代的前沿，这个时代与互联网时代全然不同。”

技术在不断进步的计算机行业正面临各种接踵而来的新的挑战，而盖茨的工作是要确保他的公司永远比竞争对手领先一步。他必须要考虑到广大的顾客以及他们需要什么。1994年，微软把教育作为计算机发展的领域来重点考虑，并为8～14岁的青少年开发出增进智力发展和培养实用计算机技能的软件包，代替了那些具有暴力和侵略行为内容的软件。

这个措施的突破在于把电脑用户转向一种新的产品——一种在当前充满着不断增长的暴力的世界里更易于为社会所接受的产品。这无疑又是盖茨作出的一项英明的商业决策。当时软件开发集中在操作系统和应用软件上，盖茨这一突破常规的做法让他的微软在市场上名利双收。

当然，最大的创新就是做前人没有做的事情。一种是大家都知道但是很困

难的，这种事情需要绝顶聪明的人去把它做出来。另外一种则是把没有被人看到过，或者是别人看似不重要的事情，通过你的工作，让大家认识到它的重要性。在这两种创新中，后一种显得更为重要，因为要完成这种创新，不仅仅需要聪明才智，还需要毅力，要能承受一些东西。盖茨在创新的过程中，往往因为观念太超前，很多时候就是处于这种角色。

而盖茨的这种善于突破常规的思路在创业之初表现地更为明显。早在微软与IBM的合作之时，盖茨这个PC产业的“先知”就意识到，如果将计算机操作系统和软件同硬件分离，各种类型的厂商和产品也将随之出现，盖茨正是这些“先知”中的一个。当时，这毫无疑问是一个具有革命性意义的想法，因为它意味着计算机技术的研发不再局限于少数工程师。甚至盖茨本人也表示：“这是一个相当了不起的想法，不仅为硬件提供了发展机会，也给软件领域带来了创新的可能。”

同样重要的是，盖茨意识到在新兴的PC市场，拥有一套占主导地位的操作系统对公司的前途有多么重要。因此1980年的夏季，IBM为了推广PC，找到盖茨头上时，盖茨就毫不犹豫地答应了IBM，并在合同中提出了一个创新的方案，即在向IBM提供操作系统的同时，又说服IBM同意微软向其他计算机厂商提供操作系统授权。这样，微软在当时不仅仅扩大了操作系统的市场，同时也借助IBM机器的推广创建了所有公司共同使用的标准平台。

微软公司另一位创始人艾伦这样说：“盖茨总是想着如何让公司的产品更成功，更具市场竞争力。如果换一个人回到当初那个年代，我真不知道他是否会拥有同盖茨一样的远见卓识。”

为了保证创新性，微软还创造性地将研究人员和业务经理置于一处，每当对一个问题的研究有所突破时，其成果就会传递给产品人员来检验，是否符合微软现在产品发展的需要。如果答案是肯定的，相应的生产、市场推广活动就会展开，这也就是为什么今天几乎所有微软的产品都同研究院的研究相关。

在过去的几年中，盖茨和微软的工程师们将越来越多的新功能集成到微软的产品中，其中包括网络浏览器和多媒体功能。当然，微软的这一举措也招致了美国和欧洲反垄断机构的调查。尽管如此，微软还是能够毫不费力地让消费者一如既往地使用该公司产品。

由于视窗操作系统和Office办公软件市场日趋饱和，微软开始寻求新的收入来源。利润丰厚的商业软件市场进入了软件巨人的视野，这一市场将为公司

带来100亿美元的收入。但是在开发的过程中，微软做出了许多不合常规的举动。盖茨虽然通过收购方式已经拥有了4套商业应用系统，这些软件系统已经具备了财务、人力资源以及ERP、CRM功能，但是盖茨没有直接使用这些软件，而是选择了重新开发。

盖茨认为，在商业软件市场，如果你的系统拥有更多的工具和具备更多灵活性，就可以赢得更多用户。在目前推出的“绿色”计划中，微软正在开发一套全新的商业软件系统，它能够和微软的下一代台式机和服务器软件系统紧密结合在一起。它意图实现商业应用软件系统与微软整个产品线的无缝集成。这样的组合让微软在操作系统上的标准意味得到了进一步的强化。

首席执行官鲍尔默认为，小企业市场是一个诸侯割据的市场，但其潜力巨大，该市场一直将信息技术行业拒之门外，现在进军这块市场的时机已经成熟。员工不足百人公司的产出占美国经济总产出的一半以上。但是目前市场上为这些公司提供的软件只是一些专业应用程序的随意拼装。

为了打破这一常规，微软公司可能需要在将几种技术综合在一起进行创新方面投入更多的精力。无论研究实力多么强大，微软看到机会时都不会太晚，届时它将面临激烈竞争。但在微软的发展史上不乏后来居上，追赶市场佼佼者的事例。于是，微软希望开发一些新的软件来获利，这些软件能补充、吸收其他公司的应用程序的数量。

盖茨说得没错：一个新的时代正在诞生。随着数字化装置之间的互联程度逐渐提高，并能相互协作，自动地处理越来越多的商务往来，互联网已渐渐超出了万维网的范畴。不久以后，能够实现网上互动的工具就不只是浏览器一种了。安装在个人计算机之上的任何应用软件，甚至是移动电话或PDA里的应用软件都能直接接入互动服务，你的工作和生活将因此而变得更加方便。

这些服务很可能通过订购的方式来销售，但目前如何提供这些服务还没有可供遵循的商业模式。因此，微软必须开创这一模式。正是在这一目标的推动下，微软雄心勃勃地推出了改造互联网的Dot Net战略和Hail Storm技术。为了在许多已经开始饱和的市场上刺激其软件的销售，微软还需要有新的定价和营销手段。

而且，微软一向不惜重金网罗天下电脑英才，敏锐地捕捉每一项技术创新，倾全力研制开发最新产品。微软视窗3.0版，是图形化操作系统的革命性进步，尽管它只是附属在DOS下的虚拟操作系统，但其图形化的友善操作界

面，使用户耳目一新，惊喜万分。视窗3.0版上市后流行极快极广，反过来极大地刺激了IBM兼容型电脑的销售和以视窗为最新标准的应用软件开发产业。

微软还倡导“鼓励冒险”的文化，为创新微软鼓励冒险。在经费上，只要你向公司负责任地解释清楚这笔支出的必要性，公司从不设投资的上限。对于失败，只要勇于承认，换一个方向继续开发，也不会遭到什么非议。正是这良好的工作环境使大批创新型人才期望在微软长期地干下去。

如今，50岁的盖茨正处于编写人生传奇的重要阶段。也许人们会记住他是全球首富，也许人们认为他是大慈善家。但盖茨在创新方面的传奇经历不容忽视，因为没有人能够抹去他在PC发展史上留下的印记。

>>>帝国的领袖，微软的幻想家

微软认为，“我们相信人的潜力是无限的，因为我们认为人类的想像力是没有穷尽的。这不仅成为我们不断开发软件产品的源动力，更成为我们进行所有业务的动力。”世界著名企业微软正是以这种用人理念吸引着成千上万的毕业生和想进入微软工作的人，无论的是它的企业管理还是它的用人机制，都可

◎2005年3月2日，盖茨因其在计算机领域做出的卓越贡献被英国女王伊丽莎白二世亲自授予荣誉骑士勋章。他的妻子美琳达陪同他一起前往白金汉宫领取荣誉证书



成为很多企业学习的榜样，对于想进入微软工作的年轻人，了解微软，更是非常重要的面试前的必修课……

盖茨在担任首席执行官的最后几个月里，鲍尔默得出结论，微软原来的“公司目标”——让每一个办公桌上，每一个家庭中都摆放一台电脑——已经落伍，主要原因是这个目标与现实是如此的贴近。于是他们苦苦思索，终于想出了一个新的目标：用功能强大的软件来增强人们的办事能力——让人们可以在任何时间，任何地点，用任何装置完成想要完成的工作。 这个设想听起来非常简单，但是却给人无限的遐想。盖茨也正是用这种不限定条条框框的方式来引导人们参与到微软梦想的构建当中来。

盖茨被微软的员工形容为一个幻想家，是一个不断积蓄力量和疯狂追求成功的人。他的这种个人品行，深深地影响着公司。因此他也极力在公司内部和应聘者中挖掘同自己一样富有创新和合作精神的人才并委以重任。

他雄厚的技术知识存量和高度敏锐的战略眼光以及在他周围汇集的一大批精明的软件开发和经营人才，使自己及其公司矗立于这个迅速发展的行业的最前沿。盖茨善于洞察机会，紧紧抓住这些机会，并能使自己个人的精神风范在公司内贯彻到底，从而使整个公司的经营管理和产品开发等活动都带有盖茨色彩。

但是微软特有的企业文化崇尚个性，崇尚自由，没有为员工设置整齐划一的规矩，给员工一个充分发挥个人想像力的空间。

盖茨为员工营造的激情工作的文化氛围让每一个成员都拥有一份强烈的使命感，但这种使命感只是让员工迸发出更多的热情来为自己工作服务，靠它们来启发员工和帮助决定研究方向。高层管理者根据对科技趋势、社会经济演变、公司未来的发展方向和员工一起定下一个有启发性的使命及研究的大方向。

对于细节，领导层可以提出自己的意见，但决定权在研究员手中。研究员在研发过程中得到领导层的全力支持，即使领导层并不认同他们的决定。

引导，但不控制，这成了微软为员工提供想像力发挥空间的代名词。除了研究院的使命和大方向外，研究的项目、细节、方法、成败，都由研究员自己来决定。因此微软可以放飞研究人员的思绪，让他们的才智尽情地挥洒。

去过微软公司的人大多会有这样的感觉：一切是那样的随意，但又井然有序。微软身上具有一种“利于软件公司保持技术与市场优势”的文化特质。像

火一样，这种文化是外向型的，它变化多端却又不离创新这个本原，强调务实却又鼓励冒险，推崇理性却又充满激情。能够将看似矛盾的因素统筹并融合在一起，创造出旁人难于复制的文化，并以此实现智力能量的“聚变”，这是微软的实力，也是微软的魅力。

在创新的路上，只有两种人：一种是领先别人的人；另一种是被别人领先的人。领先别人的人永远让别人跟着他走，被别人领先的人永远跟着别人走。微软特有的竞争性管理已经让员工形成了永争第一的禀性，这也注定了他们在市场上走的将是一条前无古人的道路。整个行走的过程，员工完全可以按照自己的真性情去决定。

在新经济时代，一批超速致富的企业新生代不断涌现，其新陈代谢的速度更是惊人。昨天还是行业领袖，今天已成过眼云烟。在这大浪淘沙、适者生存的新经济浪潮中惟一不变的便是技术创新。

雅虎、Google 等一大批技术新贵的迅速崛起也为微软的这些精英人物提供了示范的模板。一个个鲜活的例子强调创新的重要性。只有创新才能让你有机会超越常人。要时时刻刻想着：“我如何跟别人不一样，并且比他更好”，而不是“我如何与别人一样好”。而这种思想正是微软所强调的。

正如服装界的竞争策略那样，最先推出的新款式、新色系的厂商通常都是领导品牌，而当大家在学他们的时候，他们正在研究下一季度的创新产品是什么。所以他们总是走在别人前面。在微软从事的软件行业，这个规律依然存在并发挥着作用。

当微软的员工们试图在不同的领域不受限制地走出第一步时，微软的创新也就完成了。在微软源源不断的科研投入下，这种开掘想像力的新点子也接踵而来：有以互联网为基础的电视会议系统，这款名为 Ring-Cam 的系统是世界上最先进的产品；有语音识别、面孔识别技术；还有重要的数据采集技术，这些技术的原理非常深奥。数据采集技术可以像工具一样从企业和互联网资源中钓取盖茨所说的“商业情报”。

随着微软的发展，这种想像力上的拓展也就使得微软的高层领导和工程师们从原来早熟的孩子变成了一群经验老到的专家。在这些员工发挥他们的想像力与逆向思维的能力的时候，微软开始迎来技术和产品上的创新的大浪潮。不断地摸索，不断地改进，让微软的创新之路长走长新。

>>>以“礼”得人心，微软破冰

虽然微软凭借其独特的企业文化在技术创新和产品创新方面不断收获丰硕的果实，但是微软必须正视的问题是，这个以知识产权保护起家的公司，在中国这样一个知识产权还没有得到很好地保护的市场里，无法形成其在美国那样的霸气——微软的产品有垄断市场的事实，却无法使微软在中国形成垄断市场的权利。

当然，微软在本土美国，情况也好不到哪里去。因为微软的竞争文化与美国的“利益均沾”原则也是格格不入的。因此当微软将自己开发的浏览器 IE 捆绑到操作系统 Windows 上后，就遭到了美国政府的反垄断调查。时至今日，虽然微软在产品创新上屡有建树，但在市场上却不断遭遇到诉讼的挑战。客户也对其产品颇有微词。

为了突破销售这个瓶颈，盖茨费尽了脑汁，晓之以情、动之以礼成了微软最后万般无奈下的策略。在中国，微软更是频频向政府示好，企图通过攻关的方式来打破僵局。

早在 Windows 研究的过程中，微软公司就不断举行新闻发布会，向人们展示 Windows 的设计思想和主要功能。这种先入为主的策略使微软抢先占领了市场。

盖茨注视着软件技术本身的发展变化，还专门别出心裁地设计了一项活动，举办儿童征文比赛。参赛的对象限制在 9～12 岁的儿童，要求很简单：“描述你心目中最有魅力的电脑。”为刺激孩子们参赛，微软公司许诺：凡是文章写得好的孩子，都可以获得一份丰厚的奖品，并将被邀请到微软总部参观和比尔·盖茨见面合影留念。

盖茨始终认为：这些现在年龄尚小的儿童，在几年以后，将可能成为电脑市场上最大的用户，他们对电脑的看法在一定程度上，预示着电脑业的发展方向，了解他们的想法，有助于微软发展战略的制定，进而使微软开发的产品具有超前的意义；而且他们的想像力能给程序设计师以启迪。

1986 年，微软开发出了一个名叫“沃克斯”的软件的试用版。为了检查它的市场定位，在 12 月，微软公司专门举行了一个座谈会，邀请了三男四女参加。他们来自不同的行业，担任不同的职务。

从座谈会到儿童征文比赛，微软公司能稳步发展前进，和盖茨注重广泛收

集信息，听取意见的策略大有关系。微软正因为常常采用这样的方式，了解市场，把握市场需求，所以推出的产品总有过人之处。

在中国，前微软(中国)总裁唐骏解决困境的办法就是以“企业公民”形象让中国大众感动。2002年8月和12月，微软(中国)两次向中国青少年发展基金会捐款10万美元；2002年11月，微软(中国)向中华残疾人服务网捐赠升级网站软件，向中国残疾人福利基金会和中国残疾人联合会捐赠软件；2002年12月，向以北方工业大学特困大学生为主成立的互助团体“自强社”捐款20000元人民币；2003年5月，为帮助抗击SARS捐款150万人民币。微软(中国)参与慈善事业的频度让人耳目一新。

“当然，我们毕竟是一家商业公司。商业公司与慈善机构之间需要找到平衡。微软(中国)希望在这个平衡的基础上做得更好。过去的一年，微软(中国)做了很多，但是我不觉得自豪。这离我自己的要求还很远，”唐骏说，“目前，没有一家外国公司是我理想状态下的企业公民。微软(中国)不是，IBM中国不是，HP中国也不是，我们都需要继续做，并做得更多。”

“微软公司下一个重要的发展方向是信息高速公路，我们为此已经投入了大量资源，有识之士也能够清楚地看到我们的远景规划。微软将以百分之百的力量去实施这个计划。对这项决策，我有绝对的信心。”

盖茨完全有理由这样说，因为微软公司做出这样的决策，不是空穴来风，更不是闭门造车。为推动大批量销售，保证公司产品成为或继续成为行业标准，微软采取了签订独占性供货合同的手段。

1995年，当网景公司的网络浏览软件Navigator以一枝独秀的姿态，占据互联网络软件市场的时候，为抢夺市场，微软公司的浏览软件Explorer一直坚持其免费策略，公司用户一样可以直接下载使用。

微软公司的产品之所以一直以来能依靠强大的市场攻势，将对手打得落花流水是因为他们有一支全美最优秀的产品促销队伍。

在EXplorer 3推出时，微软公司还创造出崭新的推销方法，伴随浏览器附送电子版的《华尔街日报》有线电视、音乐台MTV和体育电台ESPN的服务，吸引网友使用。同时，微软公司更是大送T恤，鼓励用户上网下载。

而以“礼”得人心，是微软的营销手段，是承接Windows 95的消费式推销手法，也是微软公司近年常用的市场策略，也是微软公司的一个优胜之处。

>>>“你们是企业拯救者”

当然，创新更大程度上来源于人。让我们看看一个普通的微软职工是怎样看待工作的吧。微软亚洲研究院前任院长李开复回忆起这样一件事：一位微软的研究员经常周末开车出门，说去见“女朋友”，一次偶然的机会，李开复在办公室里看见他，问他：女朋友在哪里？他笑着指着电脑说：“就是她呀。”

试想一个企业的员工能在如此充满活力、充满激情的状态下开展工作，其创新的思维怎么会枯竭呢？

微软的一位华裔全球副总裁曾供职于IBM，他在谈起两家企业的不同时说：“IBM员工穿衬衫和西装裤”，微软员工则“可以穿休闲服”，而且，在他刚到公司的时候，“还看到光着脚的年轻人在里面走来走去”。但穿休闲服、光脚丫并不是说微软员工在做事时会懈怠——这位副总裁曾不止一次听那些一身休闲装扮的微软研究人员说起他们连天累夜工作的事情。但对这些人来说，研发时的辛苦与精神上的愉悦相比简直不算什么，“一想起自己探索的课题可能被亿万用户应用”，他们便倦意全消。被自豪感和激情武装起来的员工，其战斗力是相当惊人的。

微软在总结国内企业管理中存在的问题时，将企业分成三个不同阶段：处于第一阶段的企业有一个神人、超人，所有的规章制度都是由他说了算；第二个阶段的企业把决策者的思想变成了规章制度。然而，规章制度的管理要设计并实施，监督的成本很大，员工可能不喜欢这种规章制度；第三个阶段则是对文化的管理。这里，微软强调，要用一种企业文化、企业的核心价值来进行企业管理。如要鼓励员工对工作有激情，强调对工作的责任感。激情往往是爆发式且不能持久的，只有“法治”才能将激情延续。

为了让员工的激情得到充分而持续的发挥，微软公司努力创造一种恰当的氛围。以台湾微软公司为例，该公司宣称微软的企业文化是：我们拥有一种寓工作于乐的气氛，让所有的成员都能从中得到成就感，并享受工作。鼓励员工创新，继而对工作产生责任；充分授权，让员工把工作当成自己企业般去经营；主宰工作而非让工作主宰；非官僚的管理方式，让员工与管理阶层能够彼此合作、互相支持；一个以绝佳品质及最高客服水准为依归的企业；团队中的每个成员都同样重要，共同为一个卓越的目标全力以赴；重视维护员工的自尊并尊重他们的能力，让每个人对自己的工作产生热情及使命感，相信自己的产品及

微软的企业哲学。

工作的激情不是凭空产生的。首先，从主观上讲，你是否能从一种更高的视角重新审视自己的工作？重新思考你所从事的工作的神圣与伟大。神圣与伟大，并不一定指马上能看到你的工作对全人类的效果，如微软以它的软件刷新世界的面貌一样，任何工作都有它自身的神圣与伟大。

如果听过微软(中国)前总裁唐骏的演讲，就很难不为唐骏的那种激情所感染。他对下属发表演讲时，从来不端坐在主席台上，而是别着歌星开演唱会时用的那种话筒。他讲话时的表情极其丰富，在企业家中很少见，讲到动情处，还会加以更多的肢体语言。不过与他接触几次，就不难理解他演讲时的那种激情。因为，这就是他的状态，这也是微软人特有的状态。

唐骏认为，因为有着激情，微软才得以成功，因为有着激情，他也才能在微软取得一个一个成绩。“一个人有激情和没有激情做工作的效果完全不一样”，唐骏说也许有些人把工作作为一种收入的来源，是维持生活的一种方式，但对他来说是事业。一旦工作成为事业就一定会努力，因此会取得完全不一样的效果。

唐骏的激情源于对工作的热爱，而全球技术中心的员工们的激情，则源于唐骏的激发。对微软全球技术中心的年轻人来讲，做技术支持并不是最过瘾、最有成就感的事情。他们往往是国内各大名牌院校中具有绝对一流专业素质和绝对高智商的年轻人。于是，唐骏常常告诉他的员工们 ：“你们是那些信息系统濒临瘫痪的企业的拯救者。”

唐骏说自己很善于激发员工的积极性，“我告诉他们，由于你的工作，银行的信息系统能保持正常运作，让公司顺利地降低成本并保持获取更高利润和效率的过程；而它们的客户也享受到高效的服务。你们的工作其实很伟大！”这种英雄主义的价值观、“拯救者”的角色让这些年轻人热血沸腾，也成为保持微软激情文化的永恒动力。

微软(中国)公司的前任总裁高群耀说：“岗位可能只有一个，涨薪也许会让你高兴15分钟，但人作为社会的人，会有很多需求，比如自信心、成就感、被大家认可的感觉等。业绩好的时候希望听到赞美，希望领导知道；心烦意乱的时候，希望找人倾诉。如果满足了他们‘内在的需求’，激发出其内在的热情，则会产生长期的激励效果。”聪明的管理者不仅会用提职、加薪等“外在的报酬”笼络人，还会通过一些“内在的报酬”激励人。

为了防止出现报酬不合理的弊病，微软试图使企业达到这样一种理想的状况：每个员工都是企业的主人翁，工作不是为了提职加薪、邀功请赏，而是一种自觉自愿的行为，即使老板和同事没有看到，也要努力把事情做好。

我们看到，微软的员工都很渴望参加一些全球性的公司内部会议，这些会议对新员工尤其具有强大的震撼力。每个人的周围都有成千上万的人在一起交流，他们的脸上洋溢着对技术近乎痴迷的狂热和对客户发自内心的热情，这样的会议通常是在大家的欢呼、甚至是眼含热泪的情况下结束的。这些场景会激起你同样的感情，每个人都会自然而然地融入其中。一位微软人："这种热情，你在和客户交流的时候就很难说服他们。这种热情就来自于我所说的内在的东西。在微软工作，热情与聪明同等重要。"

在身心活力具备的情况下，微软似乎特别能让年轻人投入热情。当然，其秘诀首先是它在软件业的霸主地位。此外，我们还不能忽视它的企业文化能投合卓尔不群的年轻人那种超凡的志趣。盖茨访华前夕，中国最大的门户网站向全世界网友征集问题，一位 13 岁的留美中国少年问的第一个问题是："怎样才能成为一个成功的人？"这说明，尽管微软有这样那样的不足之处，但在人们眼里，它代表一种理想，比尔·盖茨更是成功的代名词。这大概是微软能登高一呼，应者云集的秘诀之一。

>>>你能鼓励失败吗？

在谈到创新的方法时，微软副总裁李开复透露了他的几点绝招。他曾经在苹果电脑工作过 6 年。苹果是大家公认的杰出的创新型企业，他认为苹果在创新方面的 DNA 是一切创意都是以用户为中心的。在考虑客户的需求时，如果觉得一个功能十分有必要，那是不能考虑成本的。苹果当初为了实现一个很简单的功能，通过软件指令将软盘弹出驱动器，每台电脑要增加 5 美元的成本。但苹果认为这对于用户是一个很重要的功能，就不会舍弃它。

其中的一个方法就是将目标用户按"角色"分类，比如消费类产品的角色分成年轻的、年老的、喜欢技术的、不懂技术的……每个研究人员做功能的时候一定要想清楚，是针对哪个角色的，是什么情境下的功用。

李开复当初率领小组做Quick Time VR时，技术本身不用说，他们要准确找到用户是谁。这个技术能够将一个环境虚拟显示出来，那他们就把这个技术提供给旅游景点，或《星际迷航》(Star Trek)，制作一个飞船里的模拟现实的视频。

等李开复来到微软之后，微软的动作虽然常常慢人一步，但它往往笑到最后，李开复认为这其中的奥秘，如果让他从中选出三个最重要的，他认为是以人为本、自我批评和愿意应对最困难的挑战。

在信息社会最能干的软件工程师比普通的员工可以多做5000倍的工作。在最高层次的信息公司，能干的程序员甚至比李开复更重要。以人为本就是尽所能去挖掘最优秀的人，愿意去雇比你更优秀的人，甚至有一天你雇的人会成为你的老板，或者你看到一个比你优秀的人你会自动让贤。很多公司喜欢把以人为本当成一个标题来讲，但是很难做到。

鲍尔默和盖茨每次开完会以后总是说：我们可以做得更好。大家都希望每个产品成功，但科研还是要鼓励失败。更重要的是看到自己失败的时候可以承认，就可以做得更好。如果只是为了面子问题不承认失败，执著地做没有意义的事情，就不仅浪费了自己的时间，发表论文做成产品反而误导了别的用户。

愿意应对最困难的挑战。微软投资7年时间做Windows NT。很多人在第2、第3年的时候怀疑这个系统的价值。但盖茨当时就预测到未来的计算机都要上网，需要更稳定的操作系统。于是坚持下来，到今天成为了一个相当成功的产品。这三点是微软跟任何公司比都发挥到了极点的特点。

李开复认为微软在创新型组织方面，是企业界里做得最好的。创新和管理是复杂的，不同的。创新需要有放权的、信任的环境，可以无限期做风险很大的工作；产品是需要有限期的满足顾客要求的工作。两者文化差别很大。

微软的管理方式在于产品部门可以全权处理升级产品的销售；同时给研究部门以足够的空间做研究工作。但是微软的机制要求研究人员不能只发表论文，做书呆子，也要扮演技术推销员的角色，最后两者慢慢合作。

重点是两个部门要分开管理。如果产品部门归研究人员管，那么产品推入市场便遥遥无期；如果研究人员归产品部门管，那就别想创新。要分开管理，并且有共同目标。微软基本上以员工为主进行管理，做到人力的协调。

但是如果你问盖茨：你宁可是要公司全部的科技，还是要公司全部的人才？他会告诉你人才比科技更重要。科技是死的，今天最新的5年以后就过时

了，但是人才却可以永远继续的创新。与其说科技最重要不如说人才最重要，惟有人才能创造最好的科技；与其说人才最重要不如说教育最重要，因为教育才能创造最好的人才。所以未来发展的核心方向应该是：把握自己的科技，培养最好的人，让教育能够进一步提高。

当然，产品部门和研究部门之间不只是协调，而是要达到一种协议，就像和约一样，目标公开透明，要承诺什么时间把什么样的工作完成，做不到就达不到评估，没有人希望自己失败。

关于项目的自由选取，微软希望每个员工做自己感兴趣的工作，但是每个工作该花多少时间去做，是公司上下一致决定的。微软不会像Google一样，由员工自己根据兴趣去参与项目，而是由部门负责人安排好。人才在市场部门、研究部门和产品部门之间可以互相调换，这样有利于培养一些全才的人物。

微软公司置身于今天叱咤风云，明日转眼成灰的剧烈竞争的高科技产品市场，二十多年如一日，一路开拓发展，其根本原因得益于精明而又高素质的比尔·盖茨，得益于公司的精明电脑人才群体，在技术开发上一路领先，在经营上谋略高超。

电脑产业，从早期大型电脑演变到今天的个人电脑，从硬件配置到软件开发和应用，无一不经历一个创新的过程。就微软公司本身来说，“拥有大量聪明人才的公司很容易退化成一个由傲慢的极端独立的个人和小组组成的混乱的集团”。

微软公司成功的另一个秘密就是向未来进军，不断创新，连续创新。人们总是向往未来，憧憬明天。对公司的经营者来说，明天比今天更重要，未来比现在更宝贵。时间是稀缺资源，时间稍纵即逝。从事高科技产品开发和开拓高科技市场经营，更感时间比黄金宝贵。盖茨及其助手们珍惜时间，争分夺秒地创新，他们牢牢把握电脑产业的发展命脉——连续不断地创新。

为了开拓大规模市场，为了开拓新产品，为了防止公司退化，盖茨推动着公司一直向前进，使公司拥有创造似乎永无止境的系列产品和利用大规模市场的能力，“他们一直积极地面对内部问题、外部挑战和新的市场机会，当新的机会出现时就改变方向”，盖茨及其手下人不会坐等未来的一切自然发生，而是面对未来进行创新。

Biography of Bill Gates

第二章　日新又新　永不知足方不败

盖茨和微软一直都是这个时代的标志。30年过后，盖茨依然是这个行业的翘楚，始终没有淹没在这个浩瀚的大海中。

当人们打开电脑时，无论是兴奋还是痛苦，无论是情愿还是不愿，都会发现微软和盖茨的影子。这个有着狡诈的目光、不羁的穿着、不可一世的腔调和富可敌国的身价的中年男子已经凭借紧随时代的步伐而把触角伸到了现代生活方方面面。

>>>像高僧那样“闭关修炼”

虽然盖茨已经是公认的电脑天才，但他个人丝毫也没有放弃任何发展自己的机会。盖茨的“闭关周”在电脑行业闻名遐迩，因为每次盖茨“闭关”之后，微软总会有惊人的突破之举。据说，著名的NET战略就是盖茨在“闭关周”过程中产生的灵感。

从20世纪80年代起，盖茨都要进行每年两次、每次为期一周的“闭关修炼”。在这一周的时间里，他会把自己关在太平洋西北岸一处临水别墅中，闭门谢客，拒绝和包括自己家人在内的任何人见面，这一周他所要做的就是远离尘嚣，凝神思考科技业的未来，然后把所思所想传遍整个微软帝国。

这个习惯本来是为了安安静静不受打扰地陪伴祖母一周；同时为自己留出一定的时间读读书，充充电。但是随着时间的推移，盖茨的“闭关”已经不再是一种休息方式；而是一种高效率的工作学习模式。而且这个闭关周的影响也越来越大。1995年的“闭关周”，盖茨写出了享誉全球的论文——《互联网浪潮》(The Internet Tidal Wave)，带领微软开发出了最终击败网景(Netscape)的IE浏览器。微软Tablet PC、各种软件、网络游戏业务等都是盖茨“闭关”结出的硕果。

在这个无人打扰的时间里，盖茨的工作效率高的惊人。在他首次接受记者拜访的“闭关周”中，前4天已经审阅了56份报告，有时工作甚至超过18个小时。而这还不是他的最高记录，他曾经在一周内看过112份报告，这一周阅读内容从厚厚几摞报告逐渐演变成一个庞大的电脑文库，每一份都留出盖茨加评语的地方，以及和其他相关文件链接的地址。每一份文件都有打印稿。

而盖茨在这些报告中能够学到最新最快的知识，有些知识甚至超强地匪夷所思。如有份报告名为《虚拟地球》，这份厚厚的62页的报告畅想了地图服务业的未来，微软可以设计产品向客户传送旅行目的地的实时图像，以及交通状况和其他有关信息。

他看的内容主题五花八门：互联网游戏的发展、硬盘容量、微处理器时钟速度优势渐失，还有数码照相趋势、2005年电脑计算发展趋势、语言处理软件优化方法等等。这也使得他在相关领域都一直能保持绝对的竞争优势和学术素养。

在英格兰某个研究小组提交的报告《我们能否扫除互联网蠕虫？》中，描述了一种新方法，微软或许能够用它来制止给互联网带来极大损害的蠕虫病毒代码。盖茨看到后立即将自己对报告的评价回复给全球各地的微软员工，在一封写给微软高级管理层的电子邮件中，他深思熟虑地说：这个办法太完美了，令人难以置信，不过恐怕会有漏洞。但如果没有，"我们就要实施"。

如今盖茨不仅在"闭关周"中拥有更多思考的空间，在日常的工作中也拥有了更多支配时间发展自己特长和爱好的自由。因为微软公司转眼间有了几位世界一流的首席执行官，他们各自集中精力，投身于自己所擅长的工作。盖茨只需要做他喜欢并且擅长的软件开发工作就可以了。

总裁兼运营长里克·贝鲁索是一位经验丰富的管理者，富有传奇色彩的硅谷巨擘惠普公司还曾经把他列在了领导人的候选名单上。1999年9月份加盟微软的他此前一直担任个人电脑服务和设备部门的副总裁。作为总裁，贝鲁索将负责公司业务策略、企业运营、销售、营销和业务拓展，以及公司新兴的非电脑业务发展。而总裁兼首席执行官鲍尔默则集中精力为公司制定战略、发展营销。另外他也是公司的形象代表。这样一来盖茨就从公司事务中解脱出来，从而全身心地投入到软件设计中。

与盖茨搭档多年的鲍尔默，在微软的帝国中，犹如一个秘密的武器，仿佛无所不在。他个性鲜明，睿智、热情、奔放、开朗，激情四射，具有不可质疑的发展客户与合作伙伴关系的才能。敏锐的商业洞察力使他很少轻易放过任何机会，即使商机稍纵即逝。

自1980年受盖茨之邀，加入微软之后，鲍尔默就大刀阔斧重组公司，与盖茨一起带领微软从一个只有30名员工的小公司成为现在独霸世界的软件巨头。二十多年来，他几乎直接管理每一个微软部门，负责公司财务与经营，而盖茨主理产品与技术，直到2000年盖茨卸任，委任他为微软CEO，全权负责公司管理。

盖茨快乐地说："我们从未奢望过能够鱼与熊掌兼得，而现在，我们却真的做到了。我们对自己说，'天哪，这简直太棒了。'也许我们早就该这么做了。"

不过盖茨也承认，他和鲍尔默用了几个月的时间才适应了新角色。他说："有些人定然会揣测，如果某个部门工作做得不理想，我们中谁会唱红脸，谁会唱白脸。但不管怎么说我们还是非常喜欢这些角色的。"

公司各级管理人员，尤其是产品开发部的管理人员们都表示，他们很高兴盖茨能在技术方面投入更多的精力，有些时候他就像一名裁判员。副总裁吉姆·奥尔欣说："开发部门之间经常会发生争执，两年前，盖茨总是让我们一争高下。而如今他却在花时间谋求技术部门间的协同作用，并且还督促着让我们做到这一点。"集团个人服务副总裁鲍勃·穆利亚说："我们对别人的模仿越来越少，而且还有了长远的打算。在盖茨的帮助下，我们开拓了思维，而不再是只顾自己的小事了。"

◎2005年1月5日，盖茨在拉斯维加斯2005消费类电子产品展开幕式上



>>>全心全意的 Windows

为了牢牢把握自己的霸主地位，微软一直在寻求创新以适应多变的社会。从微软的拳头产品 Windows 的发展历程来看，我们更能把握这种创新的脉络。

微软开始研究图形用户界面(GUI)，要追溯到20世纪80年代。虽然当时微软的 MS－DOS 操作系统已经成为软件行业既定的标准，但是由于其界面过于单调。所以当当时的个人电脑行业巨头苹果公司推出图形用户界面时，业内引起了轰动。

盖茨看到苹果公司演示的图形用户界面后，大为欣赏，于是借苹果公司委托微软开发应用软件的机会，对苹果公司三台安了图形用户界面的样机研究了个底朝天。在掌握了相关技术后，微软推出了模仿苹果操作系统的 Windows 1.0 和 Windows 2.0 产品。但是他的亦步亦趋由于技术上的原因并没有得到业界的普遍关注。当时，更多

人还是倾向于使用熟悉的字符操作界面的DOS操作系统。

但是，盖茨认为图形用户界面用户界面将是今后操作系统发展的一个方向。因此，盖茨在随后与IBM合作开发OS/2的过程中，暗渡陈仓，加大了对Windows开发的力度。到Windows 3.0上市时，产品不论是图形操作系统的稳定性，还是友好性，都有了巨大的改进，引起了普遍关注。国内用户最熟悉的产品是Windows 3.0增强版Windows 3.2中文版。

在3.0版本推出之前微软没什么像样的产品，最开始的几年，公司卖的都是些“丑小鸭”一样的玩意儿，直到1990年推出Windows 3.0之后情形才大大改观。尽管如此，凭着一股屡败屡战的韧劲儿，微软公司终于发展成为年利润额达250亿美元的大企业，可以说是有史以来最成功的技术公司。

这个技术成熟的产品在微软的历史上留下了里程碑式的意义，它为更多的人实现了简单操作电脑的梦想。Windows产品从此也开始成为了微软公司的主推旗舰产品。

随着技术的进一步成熟，电脑的运行速度越来越快，人们利用电脑的机会也越来越多。因此，盖茨再次审时度势，于1995年8月24日，顺利推出新版本操作系统Windows 95。Windows产品从此不再是依赖于DOS而存在的操作系统了。微软投入了相当于当初Windows 3.0研发人员两倍的人力，对其内核进行了非常大的改造。Windows 95操作系统的内存调度、CPU调度和面向应用程序的工作任务调度的科学性和稳定性都有了巨大提高，是真正意义上的单用户多任务及多用户、多任务的操作系统。

盖茨还根据现实情况，举行了一系列的宣传促销活动。微软公司为这套软件的销售，花费了35亿美元作为促销开支。当时很多用户连夜排队，希望能早些目睹Windows 95的风采。Windows产品的性能也达到了历史上的新高峰。从用户的角度说，虽然可能无法直接看到底层技术的改进，但他们能体会到Windows 95功能方面的提高。

Windows 95比前一个版本运行效率要高得多；同时盖茨根据自己对多媒体和信息高速公路的理解，将界面风格设计得更加人性化、更友好，微软始终认为，用户在操作系统上有访问Internet的需求。所以从Windows 95开始，微软开始提供给每个客户一个很重要的东西——浏览器，有了浏览器后，整个操作系统对于网络应用的支持有了很大增强。

盖茨在Windows 95上成功使得用户逐渐开始向图形用户界面靠拢。盖茨

也越来越强烈地感受到网络对社会的影响，于是在他的坚持下，微软在软件开发方面对网络功能的支持越来越多。因此新的产品就侧重于网络功能。相对于Windows 9X系列，Windows NT系列则是截然不同的产品，它是微软推出的第一个服务器级操作系统。

当然，微软的这个新产品是预谋已久的。早在1992年，微软就正式立项，成立专门的团队，开发Windows NT。当时微软主要是设想将新产品开发成面向企业用户的操作系统。在这个新的操作系统中，微软在原有开发操作系统的经验基础上，加入了许多全新的技术，操作系统不仅可以提供计算服务平台，而且还支持大量用户的并发应用、支持高性能要求的应用程序，以及在恶劣的运行程序下仍保持特定的稳定性和效率。这种服务器标准的系统正好迎合了市场的需求。

在Windows NT操作系统中集大成者是Windows NT Server 4.0，这个版本的内核稳定性更高、系统更安全、界面更友好。此外，硬件的兼容性有了很大进步。版本吸收了很多企业级操作系统的优点。与其他的操作系统平台相比，Windows NT Server 4.0的方便之处在于用户完全没有必要再记下上百个指令，可以完全通过图形用户界面和鼠标操作实现所有管理工作。而其他的操作系统虽然也有一些图形操作界面，但是需要用户记住相关的指令，而且还需要熟悉每个指令后面的很多参数，这些复杂的操作让许多用户望而却步。

随着多媒体操作在社会中影响的增大，微软在1998年10月将NT升级到5.0时，正式更名为Windows 2000。这套系统功能更为强大、性能更为安全可靠，它可以满足最挑剔的企业的需求和支持电子商务的发展。

21个月以后，受业界极大关注的Windows XP轰然推出，该产品基于NT内核的融合，集成了NT的稳定性、安全性以及Windows ME的多媒体和网络功能的。从此，微软的前台操作系统就不再采用9X系列的内核了。

Windows XP有着崭新的外观。作为新一代的Windows操作系统，它是以互联网和数字媒体技术为动力的，这样极大地提高了工作效率，使用起来更简单。Windows XP集个人计算机、多种设备连接以及多样服务为一体，扩展了用户所能够获得的个人计算体验，同时把Windows 2000的可靠性带给了家庭计算机用户，增强了可靠性、安全性并且提高了性能。

为适应不同计算需要，Microsoft推出了三个版本的Windows XP：Windows XP Professional是为企业用户设计的，提供了最高级别的扩展性和可靠性；

Windows XP Home Edition 拥有针对数字媒体的最佳平台，是家庭用户和游戏玩家的最佳选择；Windows XP 64-Bit Edition 则迎合了特殊专业工作站用户的需求。

从易用性、安全性、可靠性及出众的性能方面 Windows XP 都是今非昔比的了。借助于 Windows XP 中各种通讯工具的帮助，用户可以方便地通过网络连接或远程桌面也能完成家里或办公室中所需的各种工作。

如今，盖茨正会同微软其他技术骨干致力于开发革命性的下一代 Windows 服务，它将服务于台式个人电脑、服务器、非 PC 设备以及互联网。通过它，微软旨在使各种各样的计算设备、软件服务和数据实现无缝连接，把多类型的互动式数字化交流统一起来。微软 NET 战略成为 Windows 发展的新方向。

从 NET 战略整体发展角度看，从微软最初提出 NET 到现在，越来越多的人开始表示认同。现在 NET 已经不是微软一家公司倡导，XML 作为 NET 构架上各个信息系统之间进行信息转换的数据信息传输格式，已经得到众多公司的支持。有了 XML 作为标准，不同厂商开发的应用程序之间，就能建立起无障碍、高效率的沟通，从而为实现 NET 打下基础。

盖茨最喜欢说的话就是：从前的梦想现在都实现了。但是，微软的 Windows 产品拥有一个让人振奋的目标："我们希望将来能使人们在一天的 14～16 个小时都可以使用 Windows。很多人都觉得这只是一个梦。我觉得，我们对于 Windows 能把人们生活改变的这种梦想是无止境的，也正是这种梦想，推动我们微软的事业一直在前进。"

>>>让对手失血过多死亡

在盖茨的创新历程中，屡次遭遇过产品与其他厂商撞车的情况。在这些竞争当中，只有适应社会发展，并取得市场先机才能存活下来。而落伍者注定要遭遇被淘汰的命运。因为盖茨似乎走得更快也更远。他的策略是：四处出击，只要是看准的，就一个也不放过；而对于竞争对手，要么买下你，要么把你消灭。实在不行了，干脆放弃。

在微软发展的初期，盖茨一直是靠给大公司提供软件产品而生存。但是当时两大电脑生产商苹果公司和 IBM 公司也在试图研发自己的软件，试图借机摆

脱微软。这两大公司的结盟，让盖茨感到了很大的压力。他把新一轮竞争的目标确定在多媒体上。

“所以，我们要感到危险已经逼近，开发和研制工作必须争分夺秒！谁控制了多媒体电脑，就可以通过全球上亿台个人电脑实行软件控制。”盖茨强调道，“我们的目标就是必须争创多媒体产品的行业标准！这个目标我们志在必得!”

在电脑世界，每一种产品的出现，都会经过一段激烈的竞争，然后由胜利者来颁布行业标准。在过去，IBM 个人计算机确立了个人计算机标准；而微软公司的 MS-DOS 确立了操作系统的标准。如果一家公司确立了行业标准，就意味着获得了行业控制权和滚滚而来的巨大财富。盖茨也正是基于落伍者将被淘汰的想法追求创新，追求创立行业标准。“对于多媒体的竞争，我们和对方各具优势，现在问题的关键是看谁能抢在前面。”

在这场战争中，IBM 和苹果公司成立 Taligent，企图开发一个取代“视窗”的操作系统；同时这两家公司还在 Kaleida 实验室里研制一套多媒体软件。结局都是一个：无疾而终、悄悄地消失。在这新一轮竞争中，微软公司还是抢先了一步，在 1991 年 3 月公布了静止图像压缩标准不久，又公布了活动图像压缩标准。

过去的几年中，各种各样的“反微软联盟”以各种不同的形式出现，高科技公司投入了数以亿计的美元。但是由于落伍者已经被淘汰，人们对于这数亿元投入所推出的产品已经没有印象。而微软的地位却不断提高，到 1991 年年末，多媒体将盖茨推上了世界级电脑权威的宝座。

盖茨并没有因为多媒体开发有了突破而高枕无忧。他清楚地看到，要把竞争对手远远抛在后面，必须马不停蹄地向信息高速公路进军，并且通过竞争去占领某些领域，因为它在台式计算机方面的垄断地位并不能保证使它在这些领域中自由驰骋。这些领域包括大型电子游戏，微软已经把赌注押在了数十亿美元开发的 X box、个人数字助理 PDA(它已经设计出袖珍个人计算机)以及移动电话和互联网接入装置上。

与微软结成 wintel 联盟的英特尔公司同样也遭遇了这种残酷的竞争。1995 年，当高级微型器件公司 AMD、赛扬等公司跑来争抢市场时，英特尔不断地加大新型奔腾芯片的生产。因为耽误片刻的研发可能就意味着自己在产品开发上的落伍。对手的挑战速度快得惊人。AMD 公司的 486 产品比英特尔晚了 3

年后它就向市场投放了自己的586级芯片；Nex Gen公司只比英特尔晚18个月就开始出售奔腾级芯片。所以英特尔必须刺激对几乎没有竞争对手的尖端芯片的需求，以保障它55%的利润率。

英特尔的策略是以加速对加速，P6就是这场战斗中产生的第一个产品。过去，英特尔习惯以4年为周期，一个接一个地开发微处理器。面对竞争，英特尔决定将不同产品的开发周期重合起来：在奔腾投放市场前24个多月就开始P6项目的开发。同样地，现在工程师们已为P7的开发投入了两年时间。据传闻，P6微处理器是自1985年386面世以来，英特尔在技术上取得的最大进展。芯片每秒能处理2.5亿条指令，这几乎是奔腾最快速度的两倍。所有这些做法目的只有一个，那就是让自己不在竞争中落伍。微软对盟友的遭遇感同身受。盖茨也"逼迫"自己的员工们一次又一次地优化软件，提高软件运行的速度、稳定性和安全性。

当然，微软也并非在每个领域都一帆风顺。比如原本期望靠互动电视(iTV)计划开拓新市场、争取数十亿美元营收的希望，目前看来恐将落空。无论是在欧洲、美洲还是亚洲，微软的机顶盒都严重受挫。可单一项目的夭折并不妨碍盖茨的全面布局，如今已经没有人再能拉住他了。

如果对手的速度比微软的速度更快，受伤的则就是微软了。虽然微软多年来一直在打击财务软件公司Intuit，但Intuit通过比微软更快地加入新功能、开发新市场超过了微软。1995年微软提出以20亿美元收购Intuit，失败后，微软试图以自己的个人财务和纳税软件击败Intuit。

但是，微软在推出Tax Saver纳税软件后4个月就放弃了这款产品，因为它发现自己的产品是市场上的落伍者。在个人财务软件方面，Intuit的Quicken占据了72%的市场，远远领先于微软的Money。

但这毕竟还只是一个特例。微软仍然在市场上保持着绝对的领先优势。它不断入侵行业软件和消费电子产品市场，从而不断造成了新的"流血"事件，在微软手下牺牲的著名企业包括Borland、Lotus Development、Netscape、Word Perfect等，他们在字处理软件、表格软件、浏览器等方面都曾经是市场上的绝对优势拥有者。但如今人们除了在软件史上记录他们外，再也没有其他更多的印象。尽管微软经常生产出很拙劣的第一款产品，但它总是能不断进步。通过使自己的技术不断超前，微软总能淘汰掉更多的落伍者。

微软的逻辑是：所有行动的目的就是让对手受伤，最终他们会因失血过多

而死亡。虽然盖茨坚持认为微软公司推出的产品和服务并不会妨碍公平竞争和技术创新，更不会垄断互联网。但也许真的有一天，微软的软件和服务将无所不在。

>>>技术魔力创造的先机

盖茨和微软一直强调做有用的研究，对于有用的研究，微软有 4 点定义：第 1 点是做一流的研究，要么不做，要做就要做世界上最好的研究；第 2 点是做主流的研究，或者是三五年之后能够变成主流的研究；而不能仅凭好奇心的驱使，特别是大项目，投那么多钱，建立那么大一个团队，一定要是看得见、摸得着的，一定是有希望的、代表学术界主流的研究；第 3 点是有用的研究，而且是 5 年、10 年内有用的研究；第四点是最关键的，也是我们与其他公司最不相同的，那就是相关性，不仅有用，而且要对公司的发展有用。

总而言之，微软的研究思想就是紧跟科技发展的步伐，并不断试图用这些前沿的成果来对整个产业起到巨大的推动作用。这也正是盖茨成立微软研究院的初衷所在。盖茨表示："我们正在完成一些有史以来最杰出的工作。在过去几年里，我们的很多工作都并不引人注目。有一股产品浪潮即将来临，它将显示，我们正站在一个新时代的前沿。"

研究院作为公司的智囊，必须帮助公司制定其核心技术战略。在微软研究院，所有的人都以此为己任，通过各种渠道影响公司的决策层。"我们经常与产品部门的人沟通，影响他们，促使他们考虑使用我们的研究成果，影响微软公司 5 年、10 年之后的产品。"

过去，模仿并完善他人成功软件的思路，然后将之应用到自己的产品中去，是微软在 PC 时代惯用的杀手锏，现在则不同了。微软正变得越来越富有创造力，原因是它别无选择。一方面，在它的库存中已经没什么好点子令它迅速增长。另外，随着数字化装置之间的互联程度逐渐提高，并能相互协作，自动地处理越来越多的商务往来，互联网已超出人们的正常想象。因此，微软必须开创这一模式。正是在这一目标的推动下，改造互联网的 NET 战略和"冰雹"计划出台。

在盖茨的眼中，每一项新技术的发展对于微软来说都是福音。因为利用这

些新技术新产品，微软可以通过研发新软件的方式快速进入到这些新的领域。盖茨说：微软的成功秘诀之一就是在条件允许的情况下提速，走到别人的前面去。

2004 年 5 月底，当病毒和信息安全问题一再困扰电脑用户时，微软宣布开始出售一种可由电脑制造商预装在服务器内的网络安全软件，从而正式拉开了自己进入网络安全软件市场的帷幕。出于对科技进步的关注，微软从来都不缺乏市场敏感。微软从 2002 年年初开始不断提升操作系统的安全性与可靠性，并在 2003 年收购了一家罗马尼亚软件公司的反病毒技术，从此走上了开发杀毒软件的道路。

盖茨知道，杀毒并不是微软的强项。盖茨更清楚地知道，技术是主导市场的主要因素之一。作为企业，技术创新永远是生存必不可少的手段。追逐潮流的结果就是促动企业不断设计、生产出市场需求的各种新产品。一个企业能否持续不断地进行技术创新、产品创新，开发出适合市场需求的新产品，成为决定该企业能否实现持续稳定发展的重要问题。尤其是在科学技术发展日新月异、产品生命周期大大缩短的新经济时代，企业产品面临的挑战更加严峻，不及时更新产品，就可能导致企业的灭亡。

《摩尔定律》一书在阐释微软革命中提出了一个重要理念：“你永远不能休息，否则，你永远休息。”盖茨也时时把他那句“微软距离破产永远只有 18 个月”的名言挂在嘴边。不错，微软的危机感使得它找到持续发展的必由之路，那就是持续创新。对处在科技革命时代的企业来说，对科技潮流的把握是他们制胜的前提，持续创新是它们必须拥有的能力，也是最实用的能力，这种能力会帮助它们打破持续发展的瓶颈。

随着产业集中度不断提高，微软的科研集中度也不断提高。去年微软的科研经费为 68 亿美元，形成了“大企业支撑大科研，大科研支撑大企业”的良性互动。微软科研能力的提高，让微软在对科技进步的掌控能力上更进一步。加之公司管理层很有远见，能够很好地把研究成果进行有效的转换，不至于错过了商机或发展一个新兴产业的大好机会。同时，研究院的管理层也不遗余力地把研究院的成果向产品部门推荐。许多科研成果相继涌现，并成为微软生产流水线上的新产品，这对一家完全依赖增长缓慢的视窗操作系统和 Office 软件套装的公司来说是极大的动力。

在追赶网络浪潮的过程中，微软研究部门的功不可没。当年，Netscape 绝

对市场领先已经攻占了90%以上的浏览器市场。但是微软公司凭借雄厚的科研实力，迅速开发出同类替代产品IE，先后推出三套升级版本，并利用Windows的绝对优势，随操作系统免费赠送IE。从零开始，短短数年，IE占据95%的市场份额。

出于对科技和知识的尊重，盖茨表示，尽管全球经济还存在较大的不明确性，但微软每年仍然将在研发方面投资数十亿美元。当然，微软已经不再单纯地注重PC软件的研发了；同时，在语音、手写识别研究和视频技术方面也将投入很大的力量。盖茨还预测，处理器的运算能力将不再是个限制，至少在未来10年内，它还会以每18个月翻一番的速度发展。

盖茨还表示，微软已经在“便笺式”计算机的研发上投入重金，“便笺”计算机将使计算工作变得更加友善，企业员工使用PC的时间将翻一番。但目前对家庭用户而言，宽带访问仍然太昂贵。

近年来，盖茨最大的梦想就是将他的势力从电脑空间延伸到家电空间。理由是很简单的算术题：美国2000万家庭拥有PC，比例长期徘徊在40%左右，却有6800万有线电视用户，覆盖95%的家庭。如果能在电视这个盒子上开一个眼，向微软流出源源不断的利润，微软的江山就稳固多了。

1998年年初，盖茨在“家用电子产品展”宣布了里程碑式的消息：微软与美国最大有线电视网TCI达成协议，在TCI将推出的500万台机顶盒中使用Windows CE。有人说，这意义可与1980年盖茨与IBM的谈判相比拟。那一次，MS-DOS成为IBM PC的首选，从此将盖茨推向PC业的统治地位。

随后的1999年，盖茨在中国开始大肆推广他名噪一时的“维纳斯计划”。当时，盖茨始终乐观地认为科技发展已经达到大规模普及信息家电的时刻了，因此在中国这个庞大的市场上传经布道。虽然由于市场条件的客观限制，他的计划一直没能推广如愿，但是他对市场的把握程度，让他在数年之后开始收获在电视用户领域的果实。

而且盖茨也丝毫不放过手机、游戏、网络、音视频产品领域的渗透，每当行业内有新的技术诞生，总会看到盖茨和微软站在背后摇旗呐喊的影子。甚至有时盖茨还亲自投入到这些领域与固有的厂商展开激烈的拼抢。

虽然微软在美国《商业周刊》2003年度全球信息百强的排行榜中，仅仅名列第18位，在规模最大、增长最快、获利最多和股东回报最可观的4项指标中，无一有微软的身影，但是《商业周刊》的评价值得玩味：公司从Windows

操作系统和Office软件产品的销售中获取了能量，这家软件巨擘正在追逐新兴市场，如小型企业软件和游戏机市场。

这不难看出微软的走向所在，它瞄准的是科技发展最快的行业，它一直不遗余力地在这些领域播种。微软凭借其在PC时代的辉煌所积累的乐观主义和冲天的信息，不断冲击新的市场，"赢者通吃"的原理正在微软所涉足的许多领域变成事实。微软正在与科技联姻的过程中变得更为强大。

>>>奋起直追，终获全胜

近几年来，微软可以说是麻烦不断，先是美国政府裁定其垄断，后来与欧盟的垄断官司闹得沸沸扬扬。但是人们似乎从不担心微软会失去光环。微软对市场的把握能力一直为对手们所钦佩。虽然有人说微软在未来网络时代的支配力量将逐渐减弱，但是，微软在每个方面的竞争最后总能异军突起。在垄断案旷日持久的冲击下，微软不仅屹立不倒，反而处处撒网，遍地开花。敏锐的市场感官让微软始终能够闻风而动，抢得先机。

1982年，盖茨在参观计算机行业大会时，被一款软件震惊了。这款由当时世界上最强的微机应用软件公司visi Corp展示的名为Visi On的产品，有三个完整的系列。它的功能类似于今天普遍使用的Windows与Office系列产品。盖茨看完后马上意识到这个产品将是微软的拳头产品MS-DOS的克星，如果这款产品一旦上市，微软通过MS-DOS建立行业标准的努力将付诸东流。

针对这一市场变化，盖茨马上进入了进攻状态，他和他的微软迅速发起一场战役，大力向用户宣传还未面世的Windows操作系统。实际上当时这套软件不仅还未面世，而且几乎还没开始设计。这场战役就是不择手段，力求从心理上和精神上赢得客户。目的在于瓦解竞争对手而不是促进销售。依靠先发制人的营销策略和与设备制造商的战略伙伴关系，盖茨对Visi Corp发动了致命的攻击。盖茨的战略生效了。当Visi On在Comdex大会之后不久开始销售时，已经无法逃脱Windows的幽灵。结果，Visi On产品卖不出去，因为整个世界都在等待着Windows。

微软通过制定行业标准而确立了自己在软件行业的霸主地位后，其经济实力和人力资源得到了最大限度的扩充。其庞大的资产价值和其他厂商难以攀比

的科研投入使得微软成了全球顶极程序员的乐园。其开放性的信息反馈系统使得市场上的任何风吹草动都逃不过微软人的眼睛。微软对网络态度的转变则现实了其对市场变化的跟进程度。

微软在1995年开发出IE浏览器，开始向互联网进军时，还在把让“全世界每一台运转着的计算机都运行微软的Windows操作系统”作为自己的企业理想，以至于有的评论家说比尔·盖茨对互联网的认识慢了一拍，微软因此险些错过了一个时代。

对此应当怎样评价另作别论，但当时微软确实只是站在自己的IT巨舰上，向互联网的广阔大陆迈出了一只脚；相比之下，如今微软推出NET战略却是向互联网领域的全面推进，微软希望这是它创建25年来继以DOS操作系统、Windows操作系统牵引世界计算机发展之后的第三个里程碑，而且，从Windows向 NET转变比DOS向Windows的转变要大得多，对业界的影响也广泛和深刻得多。

在整个网络空间里，微软一直保持着活跃的出击状态，市场上刚刚出现盈利的项目，微软就会迅速地跟进。微软实施丰富产品种类和IT市场的战略，已经进入新的领域，例如企业软件、通过X box视频游戏和其他媒体产品，已经打入家庭娱乐行业。现在微软正在咄咄逼人地向PC安全软件领域进军。

在看到门户网站的巨大盈利空间后，微软迅速开启了自己的门户网站以应对诸如雅虎和美国在线等网站的艰难竞争，让微软可以更容易地接入面向基于网络的电子邮件和搜索等各种互联网门户服务。

微软近来还宣布允许用户直接从微软的“我的MSN”个性化页面上进入流行在线拍卖网站eBay上的账号。微软和eBay的合作也标志着eBay第一次以这种方式与网络门户结盟。

当搜索引擎提供商Google崭露头角时，微软再次顺时而动，把互联网搜索当作一项关键的投资领域，亦步亦趋地推出高模仿度的MSN搜索引擎，并自主开发第二代搜索软件，以用来对抗Google。

在看到移动通信的飞速发展后，微软在有线和无线电通讯领域投资了几十亿美元，在很多领域投入了研发资源。目前采用微软的软件及Windows操作系统摩托罗拉智能手机已上市发售。三星等品牌也表示要跟进。微软自估，微软最多可能抢下6成的手机软件市场。

微软还和英特尔结成联盟，这两个分别在在软件和硬件领域具备一流的竞

争力的公司双剑合璧，实现资源共享，优势互补，相互推动。虽然微软的经营模式和英特尔截然不同，期间二者也分分合合，但是他们所制定的国际标准是客户、软件商、硬件商以及附件商们共同依赖的、最具影响力的行业标准。

当然，微软最突出的竞争优势就在于它在技术领域的强大竞争力。它所拥有最大的资本就是技术，他以技术占领市场，以技术制定了标准，以技术成为大家公认的品牌。正是因为微软在技术领域的无坚不摧，因此当市场发生变化时，微软总是以雄厚的技术背景后发制人，赢得最后的胜利。再加上它是全球最大的电脑软件公司，在操作系统和办公软件方面扮演着事实上的垄断者地位。微软自己产品间的整合总是优于与其他厂商的产品的组合。因此微软的产品不仅仅具有技术优势，其最大的优势还在于与用户现有的操作系统和应用软件有着天然的亲和关系。

出于对这个市场因素的考虑，现在的微软在鲍尔默的掌舵下，重新把重点放到卖软件上。微软清晰地感觉到软件和芯片的“魔力”还在继续。他们一方面巩固其在传统强项中的优势地位，同SUN、IBM以及甲骨文等公司展开攻防战；另一方面积极拓展游戏机、MSN网络服务、搜索引擎、手机操作系统等多元化的业务，几年前就开始倡导的NET战略也成为是其未来业务的核心所在。

>>>走在别人前面

1973年，英国利物浦市一个叫科莱特的青年考入了美国哈佛大学，常和他坐在一起听课的，是一位18岁的美国小伙子，大学2年级那年，这位小伙子和科莱特商议，一起退学去开发32Bit财务软件，因为新的教科书中已解决了进位制路径转换问题。

当时，科莱特感到非常惊诧因为他来这里是求学的，不是来闹着玩的，再说对Bit系统，默尔斯博士才教了点皮毛，要开发Bit财务软件，不学完大学全部课程是不可能的，他委婉地拒绝了那位小伙子的邀请。

10年后，科莱特成为哈佛大学计算机Bit方面的博士研究生，那位退学的小伙子也是在这一年进入了美国《福布斯》杂志亿万富豪排行榜，1992年，科莱特继续攻读，拿到博士后学位；那位美国小伙子的个人财产在这一年则仅次

于华尔街大亨巴菲特，达到65亿美元，成为美国第二富豪。1995年，科莱特认为自己已经具备了足够的学识，可以研究和开发32Bit财务软件了；而那位小伙子则已经绕过Bit系统，开发出cip财务软件，其速度比Bit软件快1500倍，并且在两周内占领了全球市场，这一年他成了世界首富—— 一个代表着成功和财富的名字盖茨也随之传遍地球的每一个角落。

走在别人的前面是盖茨成功的秘诀，也是微软持续领先的秘诀。在这个世界上，有许多人认为，只有具备了精深的专业知识才能从事创业。然而，世界创新史表明：先有精深的专业知识才从事发明创造的人并不多。不少成就一番事业的人，都是在知识不多时，就直接对准了目标，然后在创造的过程中，根据需要补充知识。盖茨哈佛没毕业就去创业，假如等到他学完所有的知识再去创办微软，他还会成为世界首富吗？

在这个世界上，似乎存在着这么一个真理：对一件事，如果等到所有的条件都成熟才去行动，那么他也许要永远等下去。因为时刻保持着领先的地位，害怕失败是他好胜天性的另一个例证。虽然他是世界首富，怕失败的心理显然驱使他继续追求高度成就。他在1990年的一次访问中，告诉记者说："我害怕失败，绝对如此，每天我进到这间办公室，都自问：我们是否仍然辛勤工作？有人超过我们吗？这种或那种产品真的很好吗？我们能不能再加点油，让东西更好呢？"

这种话从世界首富的嘴里说出来，实在奇怪，他喜欢速度快的汽车和游艇，拥有两部保时捷汽车和两艘游艇，接到过很多超速罚单；他在哈佛大学时，曾经玩过一盘2000美元的赌局。人们不会理解，盖茨顽劣的扑克技巧会对他在今后的高科技事业中产生重大的影响，但这却是千真万确。即使盖茨本人在回顾自己的经历时，也不得不承认，"扑克战略"能培养自己的冒险精神。

如今盖茨继续沿用自己的速度飞速前进。20世纪90年代末期，微软曾经在有线电视和电信公司中投入了数十亿美元，并将其研发力量分散在许多领域，其中包括MSN互联网业务部门和许多消费者Web服务。当然，微软知道自己的财富来自哪里，其销售软件方面的努力也在一直得到强化。

尽管微软在应用软件、PC软件、操作系统上很出色，但是盖茨始终没有放慢自己的脚步。在过去10年盖茨和微软在不同方向进行了尝试。领先的优势让他尝遍了甜头。微软10亿美元出售了Expedia，而创建只花了7000万美元，在创业网络公司中，这是一个非常值得自豪的成绩。

在机顶盒领域，微软已经成为第一；在手机领域，微软现在是第二；在视频游戏领域，微软是第二。抢先起跑使得微软占尽了天时地利。如今微软又推出了平板电脑、Car Point、X box Car Point，其中平板电脑在上市第一年就卖出了 50 万部。

当然微软绝大部分研发资金投向了知识工人和家庭使用PC 上。盖茨希望在 2010 年以前实现他们的梦想，即任何时候，任何地方，你能让各种规格的设备进行合作，快捷地获取自己所需要的信息，而不必把大量时间花在在设备间转移信息上。

这种设想的雏形已经显现，微软公司的 Windows XP 媒体中心版就是一种让人们在房间里享受自己数码照片、音乐和视频播放的专用软件，成为了微软攻占所有用户客厅的武器。

盖茨的梦想仍在继续。微软的梦想仍在继续。人类的梦想也正在继续。盖茨作为领跑者正在用他深邃睿智的目光搜寻着一条通往数字自由时代的康庄大道。

Biography of Bill Gates

第三章 雄心无界 盖茨商道无止境

常言道，酒香也怕巷子深，但是盖茨并不惧怕这一点。他对于自己的产品有着独特的情感。为了这些软件，他常常不惜血本在大众面前推广。别出心裁的花样配合完美实用的产品，每一次的推广活动都是一场盛大的晚会，永远都让人值得去期待，去分享，去回味。

>>>送你没商量

盖茨是一个创新的高手，他不但在软件开发上舍得下工夫，在市场推广上也屡有创新。这些创新之举让微软充满了活力。在微软的产品推广上，盖茨从来都不吝惜。

1983年，微软的软件大师西蒙尼开发出了“微软词”，这是一种针对当时市场上流行的一种文字编辑软件“词星”而专门开发的。当时鲁宾斯坦的微处理公司的“词星”已经在市面上占有绝对的竞争优势。为了能让“微软词”迅速击败“词星”，盖茨和他的决策者们决定通过免费赠送的方式来进行“微软词”的推广活动。

在经过了一番讨论后，当时的微软总裁谢利认为可以通过合适的电脑杂志来进行赠送。谢利认为顾客买软件时，一般都是通过电脑杂志的介绍，或者朋友的推荐，才决定买哪一种。因此随着电脑杂志免费赠送，可以很快地打出“微软词”的知名度，增进顾客对它的了解，扩大影响面。

为了这次赠送，微软进行了充分的准备，他们的目的就是不鸣则已，一鸣惊人。经过调查，微软选定了人流比较多、专业性比较强的亚特兰大的康迪斯电脑展会上进行免费赠送“微软词”。

为了保证订户能收到“微软词”，微软专门设计了一种包装盒，用白色透明的硬塑料制作，里面封装一套“微软词”和一本《个人电脑世界》，并且每份都附有厚厚的使用说明书。既保护了软件不受损害，也防止了丢失。

在展览会上，微软的软件大师西蒙尼敲打着键盘，向人们演示如何同时打开或关上“窗口”，以及在“窗口”同时观看和编辑8个文件等不同的功能。微软本身的操作系统就是观众瞩目的焦点，当“微软词”的演示开始时，全场更是赞不绝口。

在这次大会上，财大气粗的微软前后一周的时间共送出45万份，收到赠品的大多是参观的经销商、传媒界人士、软件爱好者。随后，《个人电脑世界》

第12期发行，正式版的“微软词”随杂志一起到达订户手中。在不到一个月的时间内，微软计划的35万份“微软词”全部派送完。

在1984年的圣诞节期间，微软公司公开宣布：凡在12月31日前购买了“微软词”的用户，可以免费获得一份拼字检查软件。

如此庞大的赠送数字给“词星”以沉重的打击，在遭遇这次打击后，“词星”从此一蹶不振，从此退出了历史舞台。而到1990年年底，“微软词”先后在《MAC世界》的每月畅销软件排行榜上出现69次之多，并经常居于第一位。

而当微软的标志性操作系统Windows 95发布时，盖茨更是挥金如土，充分利用了新闻发布会等手段，调足了用户的胃口，同样获得了成功。为了办好这次活动，盖茨还专门向他的好友、股票大王巴菲特请教是否需要请媒体顾问。

1995年8月24日，这场令人叹为观止的整合营销传播活动在全球持续续进行，前后历时24个小时，活动费用超过2亿美元。

盖茨请来三十多个国家五百多位报刊记者和数十位电视台的节目主持人，以及各软件公司代表和电脑经销商，他们挤满了西雅图东郊雷德蒙“微软城”。草坪上到处人头攒动，从全球赶来参加这次盛会的者竟超过了万余人。微软不惜以1200万美元的“天价”，买到英国“滚石”摇滚乐团创作歌曲“启动我”(Start Me Up)作为视窗95的主题歌，震耳欲聋的高分贝摇滚一次次奏响在现场。

独特的宣传攻势激发了全世界的用户迎接视窗95的狂热：在澳洲，由于时差关系，新西兰成为视窗95在地球上第一个登陆的地点，首都惠灵顿成了全世界第一张Windows 95软键盘登陆的地方。成千上万的电脑用户在8月23日12点前就沿着惠灵顿大街排着长队，等候着购买那几片薄薄的磁盘。

随后，活动向西移至澳大利亚，一个巨大的Windows 95箱柜被拖船运送到悉尼港。在波兰做宣传时，微软还特地租了一艘全封闭的潜水艇装载记者(微软用全封闭没有窗户的潜水艇作宣传，意图很明显，它暗示“如果人类生活在没有窗户即Windows的世界上，生活将会是怎么样？”

在欧洲，微软公司买下150万份《伦敦时报》免费赠阅，伦敦几乎所有电脑商行都一直被英国人层层包围得水泄不通。在埃菲尔铁塔下，热情似火的巴黎人则把视窗95的发行当成了法国的节日。在亚洲，日本、中国台湾”和中国香港特别行政区的用户犹如在抢购“六合彩”的彩票。

美国本土的场景最为壮观。自8月24日零点直到1时30分，从纽约到旧

金山，从迈阿密到西雅图，电脑商店和购物中心灯火通明，门庭若市，收银台前排成了长龙，有的顾客甚至一次就抢购了两三套。仅在当天，这款软件在美国就卖出30万套，全球估计在100万套左右。有人预计说，视窗95的全球销量将超过1500万套；更有人讲，到20世纪末视窗95将售出不可思议的1亿套。

也许正如盖茨所说过的，“许多使用个人电脑的用户，并不一定就对软件有多大兴趣，他们不一定都关心软件业的发展，甚至个人电脑的发展。他们只满足于现成的东西”。那样，盖茨才把对视窗95的宣传扩展到行业之外，采用了流行文化的传播方式。

>>>最擅长捆绑的“微软战车”

在营销上的创新让微软公司在市场开拓上所向披靡。如今微软公司已经在操作系统和应用软件上都有着足够的优势。但是微软公司并不满足于现状，他们继续开动脑筋，不断开拓，孜孜以求利益的更大化。

20世纪90年代早期，当微软的几大应用程序相应面市时，微软开始了它的捆绑战术，将Word、Excel和Power Point等功能独立的软件捆绑在一起，打造出了至今仍横行世界的Office办公软件。这一销售战略的出现是营销史上的一次大手笔，不仅成功塑造起了微软在应用软件行业里的专业地位，也使得Office办公软件Windows操作系统紧密结合成了微软公司的一台印钞机。

随后这种捆绑战略在微软的历史上不断被使用，浏览器IE与Windows的捆绑更是终结了一个时代的神话。而捆绑杀毒软件等行为虽然没有成行，但是也反映出了微软对捆绑战略的重视。

如今，微软公司经营Office办公软件已经有相当长的时间了。Office办公软件的年销售额约为90亿美元，其营业利润超过了40亿美元，它是公司最大的一棵摇钱树。目前该软件所面临的挑战正是微软所面临的挑战的缩影——需求增长的停滞。

为了突破这个现状，微软再次寻求解决的方案。微软把目光聚焦在了商业软件上。这个中小企业的市场虽然有着众多的竞争者，但是却是一个巨大的尚未切分完全的蛋糕。数年以来微软耗费了几十亿美元的巨资来打造商业应用软件部门，软件巨人还在不断加大对这个部门的投入力度，如今微软商业软件解

决方案部门的1700名程序员中有2/3的程序员正在从事新商业软件系统的开发。

虽然到目前为止该部门依然处于亏损状态，但是微软对其商业应用软件解决方案部门依然充满了信心，因为不久之后，该部门就可以与Oracle、People Soft和SAP等大型的商业软件公司同台竞技了。

在微软的开发团队里，一些非技术出身的人也加入了进来。如微软亚洲研究员王坚是心理系的教授、博士生导师，但是在微软却摇身一变成了主任研究员。他关于"数字笔"的研究让盖茨地欣喜若狂。

这种变化来源于微软对用户的尊重。微软认为IT企业必须让产品最大限度地人性化。像王坚这样的心理学家加盟微软，正是从心理学的角度辅助产品进步。据透露，甚至文学家、社会学家等人文领域的专家也在为微软服务。

如果讨论一个技术要不要产品化，微软内部有个专门的部门来模拟会有哪些人、在什么场合用这个产品。小说家要根据社会学家做的市场调查，虚构几个场景让不同的主人公使用产品，甚至可能最后拍成图片或是电视片。研发部门的人可以看到一个模拟的未来产品走向，他或许能看到，一个家庭主妇实际基本不可能用这个新产品；或是一个公司的经理他很喜欢这个产品。但还有很多功能学起来很费劲，最后他放弃了。

不断打破现状，寻求新的突破成了微软在开发过程中的惯例。在对Office办公软件的改进调查过程中，工作人员经过数月悉心调查带回了一张包含数以百计项目的"市场遭遇图"。图上列出了该软件还可以突破的方向。

这些项目被分作写作、数字分析、绘图、制作多媒体讲稿、收发电子邮件、项目管理、培训、召开虚拟会议等等8个门类。在这种突破性的工作状况下，Office软件将被改造成一种工具，你可以通过它进入大型企业应用程序的数据库，还能轻而易举地在台式机上驾驭这些数据，就像用浏览器阅读网上的内容一样简单，这个软件甚至都已经想好了名字：数字仪表盘。这样使得Office软件不仅拥有了新的技术战略，而且还拥有了一片潜力巨大的市场。

当然，微软公司不断打破现状的另一个法宝就是微软研究院。微软充分认识到立足长远的基础科学研究的重要性，缺乏基础研究，产品就后续乏力，就没有创新和发展的基础，即使一时产品卖得再火，但终究不会维持太久。因此盖茨专门成立了微软研究院，让每位研究人员都与公司产品工程师密切结合，每项研究课题都涉及到微软公司向市场交付的几乎每一种产品。

微软研究院经过10年耕耘，成绩卓著。1991年之前，微软公司内部就基础计算机科学研究问题进行了深入讨论，以使计算机走在简单易用的最前沿。

1991年9月微软在众多软件公司中率先创立了自己的计算机科学研究机构，申明将支持不受产品周期约束的研究，为未来各代产品的技术突破和开发建立新的基础。自然语言处理是建立的第一个研究课题组，此后5年，随着专门领域研究人员的吸入，相继建立了许多计算机科学其他领域的课题组。

1995年，微软研究院开始加速向微软产品线的技术转移。比如，开发的BBT(基础块工具)最佳化工具帮助程序员开发和交付了具有极大影响力的Windows 95和Office 95。1997年，自然语言处理课题组研究的语法检查程序成果在Office 97产品中被采纳。

2000年，微软研究院的研究成果在许多产品中得到采纳，包括SQL Server 2000中的数据挖掘功能和Windows 2000中的许多特性。

2001年，在微软新推出的Office XP产品中，采用了微软研究院的多项研究成果，包括语音、反盗版、用户界面、开发软件等项新技术。

微软公司许多正在研究中的新技术都出自研究院，包括一种理解移动方向和能感知触摸的手持式计算机，这项技术使手持机可以根据所持方式调整显示，并当知道有人持有它时发出语音提示；朗读中文字或将中文口语翻译成文字的“木兰”软件；曾帮助减少Windows 2000错误的自动隐患检测技术；在制作有旁白的幻灯片时不破坏人们感情，使观看在线照片像讲故事一样；将几张照片制作为3D图像的技术等。

自1991年微软在全球展开网罗世界一流电脑科学家的活动以来，研究院扩张非常快，包括海外研究院在内的研究队伍像滚雪球一样达到了700人的规模。这其中，他们四处寻觅来的顶尖人才足够建一堵“名人墙”了。不断增加的论文和专利的数目、令人羡慕的大学式研究的宽松氛围、鼓励冒险和允许失败的机制以及正在发生的小型技术项目转移等，已经使微软研究院获得了应有的承认。

>>>让生活中“魅力电脑”无所不在

随着信息高速公路的推进，盖茨深信，他自己事业的前途在全球网络。他

说："与个人电脑的情况相似，全球电脑通信网是已呈现的大潮流，它将冲击电脑业和其他许多行业，将那些不在大潮流中学会游泳的人淹没。不错，全球电脑通信网虽有不足，但是将会得到改善。"

盖茨认为："现代企业应在它的发展计划中考虑全球电脑通信网所带来的影响。全球网络是我推崇备至并身体力行的领域。你若问微软公司推动革新的主题是什么，你可以发现，它的全球网络计划远在其他发展项目之上。"

盖茨在谈到产品开发时强调："每个产品的开发，从'视窗'版的文字处理软件'微软词'到'微软网络'，都把支援全球网络的功能放在首位。例如'微软词'开发小组负责改进这个产品，把它变成网页编写、阅览的最佳工具。

"我明白，微软公司的前景，部分因素取决于我们能否充分把握全球电脑通信网络带来的新的竞争机会。适应新环境殊非易事，但是却绝对有此必要。

"在全球网络发展的前阶段，有些人尚未认识它的实用价值，用旧的观念去质疑它。例如不时有人问我全球网络使用的是长途电话线路，使用它时按时间和距离付钱，岂不是要付出昂贵的费用？虽然人们尚未见到电话通信价格大幅度下降的迹象，这是因为有世界各地政府特许的专营机构甚至政府的直接介入，可以任意抬高电话通信的价格。但是，随着越来越多的电话线路以竞投的方式出租，逐渐形成自由竞争，将使网络通信价格保持较低水平。"

在微软，雷克斯的部门还有一项意义更为深远的项目，你也许可以将它看作是商业领域中的人类基因组计划。曾经主管过微软计算机基础设施的副总裁诺姆·胡达(Norm Judah)目前正领导一支团队努力研制一个图表，该图表包括各类企业内部，企业客户，企业供应商之间有可能发生的所有活动及互动行为。在个别企业中，上述许多活动已通过老式的数据处理系统实现了自动化，但是还没有人尝试过统筹规划这些活动，也没有为此制定出统一的标准。

胡达说："结果表明，数以千计的商业程序中有很大一部分可以合并为非常相似的文本和记录。"他绘制了一张 70 平方英尺(约 6.5 平方米)大小的"模式图纸"，用以勾勒交易及互动的流程。胡达补充道："一些商业交易的总分类账并非完全不同于其他类的商业交易。库存商品记录号以及通用商品记录号的数字都是标准化的。甚至连一份委托书文件也能简化成一个标准模式。"

整个计划的目的是一箭双雕。对公司而言，不论大小，简化电子记录的储存过程以及例行的商业活动，并且使它们实现标准化都是大有裨益的。而且，微软公司还可以因此更加轻而易举地将 OfficeXP 软件应用于更多商业流程的前

端。另外，这个计划还为其他“商业情报”程序和服务大开方便之门，可以帮助它们追踪记录“哪些软件卓有成效，而哪些软件却毫无用处”。

尽管胡达要完成自己的计划尚需很长一段时间，可是他的顶头上司大卫·瓦斯凯维奇却将这项计划看作是微软公司领导下一代信息技术变革战略的关键。瓦斯凯维奇说：“当你认真考虑这项计划时，你会发现类似于Office这样的生产性程序已经彻底改变了人们用文件写作和交流的方式。如果我们能在这一点上取得成功，我们将根本改变人类的经济活动之间的互动行为。”

任何一家公司在发展过程中都会有它的困惑，微软也不例外。在业务方面的困惑就是在进入高端用户的时候，很难进去。十几年前微软就开始想要进入高端，但到目前为止，仍然没有达到预期的效果。他们的产品不好吗？不是的，没有一项技术、产品他们不能进入最核心的应用，但市场上就是达不到他们的目标。后来他们发现，他们过去对客户的声音倾听得不够。理念必须要改变，高端客户往往希望微软能讲跟他们一样的语言，而不是听微软的语言。过去他们以微软语言为核心，微软的创新领导着整个产品潮流，这一点他们不会改变。但要与客户更接近，他们进行了调整，从整个组织架构上来解决过去的困惑，好在他们已找到了解决方案。

微软不断地走访用户，并且说：“使用这个产品而不是那个产品，将给你带来什么？”你如何通过进一步改进这个产品，从而使多数人都能使用它？这并不是什么灵机一动。这需要大量地听取意见和建议，并且坚持不懈地改进。

>>>微软的市场，盖茨的时代

早在创业之初，盖茨就注重产品在异国的扩张，这种出奇制胜的做法让盖茨拥有了更为宽广的市场空间。

1977年，盖茨凭借日本朋友的关系开始大肆进军日本电脑市场，并取得了很大的成功。使日本发展成为仅次于美国的第二大市场。

“在微软成立仅仅两年之后，我就进军了日本市场，那可是大市场，许多重要的研究课题都是在日本进行的。”

而更早的是，微软公司法国分公司的第一个办公室1983年5月2日就已开张。

根据1987年6月发表的福尔克纳市场研究总结报告指出，在美国的电子表格软件市场上，莲花1-2-3软件的销售量占80%，而多计划软件只占6%。但是，多计划软件在其他国家却销售看好。它在德国市场上占软件总销售额的60%，领先于莲花1-2-3软件，在法国市场上更是遥遥领先，占总销售额的90%。

莲花1-2-3软件20世纪80年代末期，在法国的总销售额为15万套，而多计划软件在法国的销售额达30万套。

而对于东方，像中国这样的发展中国家，微软公司采取的是一种“培育市场”的长线式的战略发展方针。而且针对这些国家与美国本土的不同的特殊情况，微软公司采取了一系列有效措施。

首先，微软公司实行开发本地化版本。尽管应用软件开发支持工作困难重重，但这些国家却也积聚了相当的软件开发人才及丰富的本地化版本软件的开发经验，而且工程师们都熟悉当地的市场、文化、习俗。

为了提高开拓市场的速度，微软公司采取的方法是与这些国家软件业的佼佼者联手开发其本地化的产品。例如，在中国，微软公司的合作开发单位便有清华软件中心、新天地、联想、先锋、晓军等数家国内知名厂商。并联合推出

◎2003年2月25日，盖茨站在日本东京的一群小学生中。盖茨到该校教孩子“科学之梦”



了中文版本的Windows系统、中文Office办公应用软件系统等产品。

由于微软公司本地化工作做得十分到位，他们取得了成功。

目前，就拿Windows系统等重要的软件来说，微软公司便能够提供美式英语、英式英语、俄语、西班牙语、德语等不同国家的版本，甚至还有阿拉伯语的Windows系统软件。微软公司面对收益极少的国家也不遗余力地开发当地语言的版本。因为盖茨知道，只有当用户了解微软公司的产品后，才可能购买微软公司的软件，成为微软公司的客户。

微软公司除了在新闻媒介上组织专栏文章宣传其产品外，还与世界各国主要的出版机构合作，通过授权，联合推出了一批又一批的微软公司图书，让用户熟悉自己的产品。

当然开发多语言版本只是盖茨出奇制胜策略的一小部分。微软公司拥有大量的新奇产品，足以应对市场需求。在微软公司一大批研发项目中，盖茨最喜爱一件无线装置，名叫平板式电脑(Tablet PC)。这种电脑便于携带，跟小号的标准便笺簿的尺寸相仿，而且随时与互联网相连接。你只需一支特制的数字笔即可使用。如果要写一些长篇大作，你还可以将它和键盘连接起来。微软公司将在明年年初和戴尔公司(Dell)、康柏公司(Compaq)以及惠普公司这样的合作伙伴共同生产平板式电脑。不过，这种产品的基础设计工作已经开始进行了。

微软公司还准备近期推出蜂窝式电话Stinger。这种蜂窝式电话融合了个人数字助理的功能——有地址簿、日历、音频视频功能，而且还能上网使用Hail Storm的服务，可以收发电子邮件和浏览网页。微软公司试图以此来战胜个人数字助理的领先生产商Palm公司，该公司要借助于合作伙伴将电话跟自己的产品结合起来。

随后微软公司又有一件新产品问世，从某种意义上讲，该产品将把微软公司带入一个新的循环周期。Windows XP操作系统已经开始销售，这是公司的旗舰产品Windows操作系统的更新换代产品，专为办公室及家庭个人计算机设计，微软公司希望新产品能够取代旧的Windows 95/98操作系统。

Windows XP值得引起人们的广泛关注，不仅因为它实现了Dot Net战略中的部分承诺，而且它还从程序代码上彻底告别了MS/DOS操作系统。这一曾经为盖茨和微软立下汗马功劳的系统就这样被一劳永逸地抹去了，虽然这个时代还是盖茨的时代。

>>>数字自由无限，微软疆域无限

大半个世纪以来，美国企业对员工个人创造性思维的重视是全球闻名的，这也是美国电脑业雄霸世界的根源所在(微软是一个最鲜明的例子)，像TRW那样公开宣称“本公司依靠创新，所以我们寻找那些有创意及不会消灭创意的人”的公司数不胜数。

1995年微软为解决共享问题，创建了一个可以容纳大量文档、各种研究结果、市场调查数据的资源中心，其信息服务小组开始实施这一内部网项目，以使信息可以在整个公司内部方便地获取。

内部网是一种新的方式，必须鼓励员工应用内部网，这样才能使其发挥最大的效用。微软除了在内部网上设立了专门的“如何使用”区域外，还从战略上宣传内部网的重要性，强调其作为共享信息的一种新途径的重要意义。对没有上网的部门进行了宣传，从而在内部网上建立了一个“用户小组”，编辑、内容提供者和网站管理员经常凑到一起，共享建立页面和促进内部网协作方面的经验。

有关公司的主要竞争者、合作伙伴以及与公司利益相关的公司的信息对销售部门、产品经理、程序管理员以及财务、行政等部门的很多人都是需要的，微软最终通过建立一种“动态数据模式”的方法，解决了这一问题。具体说来就是建立一个新的Web页，代表一个原点，纵轴是公司竞争对手的公司，横轴是有关这些公司的各类信息。然后将各类适当的资源连接到纵轴、横轴的节点上。微软主要订阅了道琼斯(Dow Jones)动态信息，这样就能够把竞争对手公司直接与有关资源相连。不必手工更新，而且可以随时获取。从而可以收到积极的反馈。这样用户可以通过简单的内部网浏览，轻松获得某个公司的概要介绍和背景以及各种新闻资料，高级用户还可以得到有关财务、销售和市场的情况；并可以做到在用户需要的基础上配送更多的竞争信息。

当内部网的基本架构到位之后，又面临及时提供相关竞争信息的挑战。于是微软鼓励哪些与客户或合作伙伴有直接联系的人积极上载相关信息，通过一种将Web和电子邮件相结合的通信方式，主要从公司的销售部门和合作伙伴那里获取竞争情报。通过鼓励人们共献有价值的信息，微软的内部网将越来越具有个性色彩，根据每个人所处部门的功能和对信息的需要，使内部网具有客户化和个性化的提点。

总的看来，微软通过内部网实施知识管理获得了巨大的成功。通过这种内部的创新，员工可以非常方便地了解到市场的新需求，并及时在内部进行沟通，以便快速研发出相应的产品应对市场。

在经过了漫长的摸索之后，微软确立了自己的新目标：让人们在任何时间、任何地点，用任何装置完成想要完成的工作。这个目标听起来十分宏大，因为它可以满足市场上几乎全部的潜在需要。

这一措辞沉闷的目标最终还是成为了人们谈论的焦点。早些时候，盖茨于集团副总裁穆里尔一起向人们推介了Hail Storm技术，这是微软公司“个人网络服务”中的第一项，也是其Dot Net战略的经过仔细运筹帷幄的第一步棋，微软的Dot Net战略要让互联网的功能变得更加多样化，互动性更强。

Hail Storm技术的首项服务被称为Passport。该服务为你提供了一个可以存放各种私人信息及提供特权的网上资料库，你在任何一台有浏览器的计算机上都可以进入这些资源：通信联络信息、信用卡余额信息、日历表、计算外观选择、文档存储信息、清理空间以使用可以提高生产力的网上应用程序、电子身份证等等。通过使用Passport服务，你不仅可以在任何地方都能查看自己的重要信息，而且还可以简化在线交易，如简化网上购物及网上订票的手续。

由于Hail Storm已经掌握有关你的信息，所以无论你和哪一家网络服务供应商打交道，Hail Storm都能保证，你可以通过比以往简化得多的程序完成所有业务流程，而且整个过程将会更加安全可靠，所有私人信息都受到更加严密的保护。

微软最核心的竞争力就是可以迅速进入其他领域并且对原有市场主导力量形成威胁的能力。现在的微软，一方面巩固其在传统强项中的优势地位；另一方面积极拓展游戏机、MSN网络服务、搜索引擎、手机操作系统等多元化的业务领域。

据专家预测，未来10年，全球个人电脑用户仍将呈现快速稳步的增长势头，伴随着互联网的快速延伸，各类以提高服务水平为目的的应用软件仍将保持巨大的市场空间。盖茨和微软仍充满激情地活跃在这个比之过去更显辽阔的商业“新大陆”，不得不承认，如此的大手笔、大气魄，也只有微软才能做得出来。新的一天又要来临了，微软的帝国又开始带领着我们向数字自由进发了。



Biography of Bill Gates



卷外篇

比尔·盖茨 | 全传


盖茨和妻子美琳达

Biography of Bill Gates

慧眼识她 商界王者有贤妻

一天，盖茨来到了美琳达的办公室，鼓足勇气对她说："请你永远为我点亮这盏灯！"从此，他们的关系亲密了起来，而办公室就是他们约会的地方。

多年来，盖茨与美琳达的分工相当明确：丈夫挣钱，妻子捐钱。

美琳达的容忍和苦心换来了家庭的完整和谐。

>>>“请你永远为我点亮这盏灯!”

比尔·盖茨的夫人美琳达从不喜欢抛头露面。她甚至要求盖茨保证在回答记者提问时，不要提到她。

美琳达出生于美国达拉斯市一个中产阶级家庭。1987年，她获得杜克大学的计算机和经济学两个学士学位。杜克大学是美国最著名的学府之一，前总统尼克松就是从这里毕业的。第二年，美琳达又拿下杜克商学院的工商管理硕士学位。之后美琳达进入微软。

在微软，美琳达逐步做出了骄人的业绩，她担任了一个部门的主管，手下有一百多名员工。

后来，美琳达反馈过一条重要信息，修正了Windows的致命失误，避免了公司的重大损失，这理所当然引起了盖茨的注意。

盖茨和美琳达都非常敬业，两人都会下班后在办公室里加班。也许是天公作美巧安排，盖茨从自己的办公室窗口望出去，正好可以看到美琳达。

于是有一天，盖茨来到了美琳达的办公室，鼓足勇气对她说：“请你永远为我点亮这盏灯！”从此，他们的关系亲密了起来，而办公室就是他们约会的地方。

美琳达并非天姿国色，说实话她的相貌平平，身材也一般。但美琳达聪明绝顶，绝非一般脸好无脑的女子可以相比。

但盖茨选择相貌平平的美琳达为人生伴侣，自然有他的高明之处。事实上，美琳达对盖茨这样的男人，真是再合适不过了。

对美琳达而言，她很早就崇拜盖茨，后来在微软更耳闻目睹了他的演讲，他雷厉风行的办事作风以及特立独行的个性。美琳达不仅办事干练，更重要的是在盖茨跟前她具备一个贤妻的特质，盖茨形容她就像“一只温顺的小绵羊”。

盖茨下定向美琳达求婚的决心后，为了给美琳达一个惊喜，他特意安排了一家珠宝店在星期日的上午只对她一个人开放，让她可以尽情地挑选。最终，她选了一个非常大的钻石戒指。

在签订了“婚前协议”后，盖茨和美琳达于1994年1月举行了极其豪华的婚礼，宾客中有6人是亿万富翁。此外，新郎比尔还在夏威夷的拉那伊岛包下了全部轿车、直升机和250间酒店客房，气氛隆重热烈。

嫁给盖茨以后，美琳达便做起了专职的太太。

做比尔·盖茨的妻子特别不容易。美琳达算得上是世界上老公最有钱的女人，但婚姻带给她的并不是“完美无缺”。

美琳达的夫君比尔·盖茨的个人卫生习惯实在让人难以忍受。这在美国早已是家喻户晓。这位天才加巨商居然可以连续几天不洗澡，再加上经常性坐飞机出去开会，他一回到家里，身上准散发着一股臭味。

所有这些，美琳达都忍了下来，并且用自己的爱心为盖茨布置了一个温馨的家。她知道盖茨喜欢看书，于是就建了一个家庭图书馆。此外，她还相当注意配合丈夫的爱好和兴趣。两人经常玩猜谜和拼图等智力游戏，参加很多富有挑战性的活动。一次，他们参加朋友举行的雪地追狗比赛。美琳达陪着盖茨在零下30℃的阿拉斯加跋涉了43公里，毫无怨言。

美琳达和盖茨一起建立了美国有史以来最大的基金会——盖茨基金会。后来，盖茨还把他名下的四个基金合为一个，取名为盖茨—美琳达基金会，可见对美琳达有多么的信任。

盖茨夫妇在很多问题上的看法都不谋而合，两人的兴趣惊人地相似。所以，后来他们的家庭图书馆在订购图书时，每本书都订两本。

那些瞄准盖茨的钱财，想象着嫁给他就会过上多么奢侈的生活的人，确实是在瞎猜。事实上，盖茨是一个与众不同的人。对他而言，财富并不是他享受奢侈生活的工具。他曾经说过：“我不是在为钱而工作，钱让我感到很累。”

比尔非常讨厌那些喜欢用钱摆阔气的人。他在杂志上发表自己的见解：“如果你已经习惯了过分享受，你将不能再像普通人那样生活，而我希望过普通人的生活。”

婚后，比尔与美琳达很少去一些豪华的餐馆就餐，有时由于工作上的需要才不得不光顾一些高级餐厅。一般情况下，他们会选择肯德基，或是到一些咖啡馆。有时还会一块光顾一些很有特色的小商店。在那里可以找到一些特色商品。

一次，比尔与美琳达来到一家墨西哥人开设的食品店，刚一进店门，比尔就被“50%优惠”的广告词吸引。比尔似乎不敢相信这个标价，因为同样的商品在本地的一些商店要比这里的价格高出一倍。比尔想得知它的真伪，便上前

仔细端详。当他确认货真价实时，才付钱买了下来，并告诉美琳达："看来这里的确如同人们所说的那样，我今天很高兴自己没有被多掏腰包。"

对于自己的衣着，比尔从不看重它们的牌子或是价钱，只要穿起来感觉很舒服，他就会很喜欢。一次比尔应邀参加由世界32位顶级企业家举办的"夏日派对"。那次他穿了一身套装，这还是美琳达先前在泰国布吉岛给他买来拍照时穿的衣服，价格还不到歌星、影星一次洗衣服的钱。但比尔不在乎这些，很高兴地穿着这套衣服参加了这次会议。

他生活的信条就是："一个人只要用好了他的每一分钱，他才能做到事业有成、生活幸福。"

盖茨与妻子虽然都十分疼爱自己的孩子，但是在满足孩子们的一些要求上，他们绝对是一对吝啬鬼。盖茨甚至公开表示过："我不会将自己的所有财产留给自己的继承人，因为这样对他们没有一点好处。"盖茨从不会给孩子们一笔很可观的钱，宁愿将钱捐献给社会也不愿多给一分钱让孩子去挥霍。当儿子罗瑞还不会花钱，但女儿珍妮佛已经可以拿着一些零用钱买自己喜欢的东西时，罗瑞总是抱怨父母不给自己买他最想要的玩具车。比尔有自己的说法，他认为：再富也不能富孩子。

的确，即使现在，他也很少谈家庭用钱的话题。但他已经向美琳达保证过，在有生之年要把95%的财产捐出去。

美琳达的容忍和苦心换来了家庭的完整和谐。

>>>盖茨挣钱，美琳达捐钱

多年来，盖茨与美琳达的分工相当明确：丈夫挣钱，妻子捐钱。盖茨—美琳达基金捐资主要集中在美琳达最关注的两个领域：少儿医疗保险和教育。在美琳达看来，这是缩短贫富差距的关键。

而盖茨能够如此热心于慈善事业，这要归功于他老爸。

1993年秋天，他和后来成为他妻子的美琳达等人到非洲旅游，当地人民的极度贫困让盖茨震撼。盖茨感慨之余，扪心自问幅："我能做什么？"老盖茨对儿子说，应该建立基金会，开展慈善工作。这一次，盖茨欣然答应，建立了9400万美元的基金会。以前那个被讥为一毛不拔的"吝啬鬼"开始大笔捐赠了。

2003 年，美琳达·盖茨与丈夫比尔·盖茨再次走入非洲，到多家医院进行参观访问，与医护人员及艾滋病、癌症、疟疾等重症患者亲切交谈。盖茨重申："有生之年，我们打算将价值四百多亿美元的财富全部捐献给社会。"

2004 年 7 月，盖茨做出惊人之举，他决定将 30 亿美元的微软股票红利投入"盖茨—美琳达基金会"。这成为美国历史上最大的一笔捐款。盖茨同时也赢得了世界上"最乐于慈善事业的人"的称号。至此，盖茨已将他 37%、价值 283 亿美元的财富用于各种公益事业。

盖茨把自己赚的钱花在慈善事业上，当然不只是为了做功德，成立基金会还可以享受减免税赋，这也是企业政府公关的重要环节。拥有精明商业头脑的盖茨在运作自己的基金会时也有着自己独特的做法。盖茨基金会与其他单纯捐款者不同，它是以"投资"的眼光来对待慈善事业的：受捐助团体必须要做出预定的成绩，基金会进行定期的考核，作为下次捐助与否的依据。

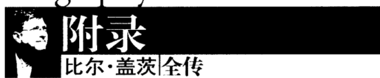
>>>金窝银窝，不如盖茨的"窝"

在盖茨一生当中，惟一可以称得上张扬举动的当属盖茨建造的豪华别墅。但这并不是一次穷奢极欲的铺张，而更像是在修建一个计算机讨论中心，展示今天和明天的家庭计算机技术之极致。通过这场试验，盖茨进一步推销自己的数字家庭理念。

这个梦想从 1984 年就开始了，当时盖茨曾无数次地向人兜售他喜欢的家庭布置与环境：房间里应该有先进的显示器，可以放映画面、播放音乐，并且整个家庭设备和装置可以在一台电脑上一览无遗。

历经 7 年时间，这个计算机讨论中心性质的别墅才建成。它由几个大的楼阁组成，有 3 个厨房，一个 20 座的小电影院，一个可容上百人的会议室，许多办公室，一个可停 28 部高档轿车的地下车库，一间能储存 1.4 万册的图书馆，一个蹦床练习室和一个游戏室……

这个别墅建成后，就成了微软人经常聚会的场所之一。在这里人们能够更清楚地看到计算机在人类生活中的影响。除了展示计算机在未来生活中的发展趋势外，别墅再无其他的招摇之处。连住宅都成为了产品研发和展示的一部分，可见盖茨对技术的痴迷，对生活欲望的淡漠。



>>>比尔·盖茨想和什么样的人合作

曾经有人采访比尔·盖茨成功的秘诀。

比尔·盖茨说：因为又有更多的成功人士在为我工作。只有合作，是我最喜欢和最欣赏的。我也力图借助一个宽松的环境和积极的团队，与更多的人公平合作，以便在未来替自己经营一个抵抗风险的事业。我最喜欢合作的人应该有以下几个特点：

1.**不甘心**。21世纪，最大的危机是没有危机感，最大的陷阱是满足。人要学会用望远镜看世界，而不是用近视眼看世界。顺境时要想着为自己找个退路，逆境时要懂为自己找出路。

2.**学习力强**。学历代表过去，学习力掌握将来，懂得从任何的细节、所有的人身上学习和感悟，并且要懂得举一反三。主要的是，学习，其实是学与习两个字。学一次，做一百次，才能真正掌握。学、做、教是一个完整的过程，只有达到教的程度，才算真正吃透。而且在更多时候，学习是一种态度。只有谦卑的人，才真正学到东西。大海之所以成为大海，是因为它比所有的河流都低。

3.**行动力强**。只有行动才会有结果。行动不一样，结果才不一样。知道不去做，等于不知道，做了没有结果，等于没有做。不犯错误，一定会错，因为不犯错误的人一定没有尝试。错了不要紧，一定要善于总结，然后再做，一直到正确的结果出来为止。

4.**要懂付出**。要想杰出一定得先付出。斤斤计较的人，一生只得两斤。没有点奉献精神，是不可能创业的。要先用行动让别人知道，你有超过所得的价值，别人才会开更高的价。

5.**有强烈的沟通意识**。沟通无极限，这更是一种态度，而非一种技巧。一个好的团队当然要有共同的愿景，非一日可以得来。需要无时不在的沟通，从目标到细节，甚至到家庭等等，都在沟通的内容之列。

6.**诚恳大方**。每人都有不同的立场，不可能要求利益都一致。关键是大家都要开诚布公地谈清楚，不要委曲求全。相信诚信才是合作的最好基石。

7.**有最基本的道德观**。

>>>比尔·盖茨的十大优秀员工准则

第1条准则　对自己公司的产品抱有极大的兴趣：

1.对公司的产品具有寻根究底的好奇心

2.始终表现你对公司及产品的兴趣和热爱

3.热爱并专注于自己的工作

4.天下没有一劳永逸的事，要不断自我更新

第2条准则　以传教士般的热情和执著打动客户：

1.以传教士般的热情和执著打动客户

2.站在客户的立场为客户着想

3.最完善的服务才有最完美的结果

第3条准则　乐于思考，让产品更贴近客户：

1.了解并满足客户的需求

2.思考如何让产品更贴近客户

第4条准则　与公司制定的长期目标保持一致：

1.跟随公司的目标，把握自己努力的方向

2.做一个积极主动的人

3.奖金和薪水不是惟一的工作动力

4.把自己融入到整个团队中去

5.帮助老板成功，你才能成功

第5条准则　具有远见卓识，并提高专业知识和技能：

1.对周围的事物要有高度的洞察力

2.吃老本是最可怕的

3.不断学习，提高自己的工作能力

4.掌握新知识新技能，以适应未来的工作

5.做勇于创新的新型员工

第6条准则　灵活地利用那些有利于你发展的机会：

1.机会从来不会缺乏

2.用行动创造机遇

3.敢于冒险，才能抓住成功的机会

4.珍惜和利用公司提供的不同工作机会

5.抓住每一个展现自己的机会

第7条准则　学习经营管理之道，关注企业发展：

1.好员工应该学习和懂得经营管理之道

2.认定工作的价值，为公司赚取更多的利润

3.树立主人翁意识，处处为公司着想

4.视自己为老板，把公司当作是自己开的

第8条准则　密切关注和分析公司的竞争对手：

1.时刻关注本行业的发展动态

2.树立正确的竞争意识，敢于竞争

3.了解和分析竞争对手，才能战胜对手

4.学习竞争对手，避免重犯对手所犯的错误

第9条准则　有效利用时间，用大脑去工作：

1.善于动脑子分析问题，并妥善解决问题

2.有了好的想法就立即去做

3.合理有效地利用时间，准时做事

4.从时间手中赢得机会

5.及时向公司提出合理化建议

第10条准则　员工必须具备的美德：

1.忠诚　2.诚实　3.守信　4.勤奋

5.节俭　6.热情　7.敬业　8.责任心

>>>比尔·盖茨给青少年的9个人生哲理

比尔·盖茨作为“世界财富之王”，他对自己的青少年生活有着切实的体会和总结。他说：“我是一个爱构想自己人生地图的人，即使到现在，我依然觉得那种构想人生的青少年式的冲动，是我成就事业的基石。我觉得，一个人的青少年时期对于人生知识面的理解，就像鼠标一样起到引导性的作用。”

1.盲目乐观是最大的强敌

2.善于给自己制造想象的空间

3.改变思路，你就会更加兴奋

4.把人生的进度换算成方程式

5.掌握做大自己的“金点子”

6.多面经营自己身上的强项

7.舍得放弃，才能大有作为

8.把不切实际的幻想粉碎掉

9.守住“稳”字，你就能放心向前

>>>比尔·盖茨给青少年的12个行动准则

怎样才能成为一个令人寡目相看的成功者？也许，你会找到各种不同的答案，例如好性格、好心态、好习惯等。但这些在比尔·盖茨看来，都是行动的副产品，因为最重要的成功法则乃是始于行动准则。他是这样说的："最可靠的成功不是等待别人送来什么良机，而是要靠自己的行动来证明自己究竟能够做出多大的事。因此，我的一生信仰是——不说任何空话，而是相信行动！"

1.**行动方案**：找到自己一生的指针

2.**行动计划**：给自己的目标排兵布阵

3.**行动态度**：清理成与败的因果关系

4.**行动心态**：最长远的成功始于做人

5.**行动时机**：策划"零超越"的手段

6.**行动突破**：打开高效工作的通道

7.**行动力量**：敢于克己，才能赢得胜局

8.**行动策略**：操作加工理想中的"奶酪术"

9.**行动性格**：用能力证明自己是强者

10.**行动挑战**：尝试风险是最大成功之始

11.**行动关系**：善于交往就不能失去人心

12.**行动快乐**：做领导自己的主人

>>>比尔·盖茨给青少年的11条准则

第1条准则：适应生活。生活是不公平的，要去适应它。命运掌握在自己手中。

第2条准则：成功是你的人格资本。这世界并不会在意你的自尊。这世界指望你在自我感觉良好之前先要有所成就。成功是人生的最高境界，成功可以改变你的人格和尊严，自负是愚蠢的。

第3条准则：别希望不劳而获。高中刚毕业的你不会一年挣4万美元。你不会成为一个公司的副总裁，并拥有一部装有电话的汽车，直到你将此职位

和汽车电话都挣到手。成功不会自动降临，成功来自积极的努力，要分解目标，循序渐进，坚持到底。

第4条准则：习惯律己。如果你认为你的老板严厉，等你有了老板再这样想。老板可是没有任期限制的。好习惯源于自我培养。

第5条准则：不要忽视小事。烙牛肉饼并不有损你的尊严。你的祖父母对烙牛肉饼可有不同的定义，他们称它为机遇。平凡成就大事业。

第6条准则：从错误中吸取教训。如果你陷入困境，那不是你父母的过错。所以不要尖声抱怨，要从中吸取教训。

第7条准则：事事需自己动手。在你出生之前，你的父母并非像他们现在这样乏味。他们变成今天这个样子是因为这些年来他们一直在为你付账单，给你洗衣服，听你大谈你是如何的酷。所以，如果你想消灭你父母那一辈中的“寄生虫”来拯救雨林的话，还是先去清除你房间衣柜里的虫子吧。不要总靠别人活着，要凭借自己的力量前进。

第8条准则：你往往只有一次机会。你的学校也许已经不再分优等生和劣等生，但生活却仍在做出类似区分。在某些学校已经废除不及格分，只要你想找到正确答案，学校就会给你无数的机会。这和现实生活中的任何事情没有一点相似之处。机遇是一种巨大的财富，机遇往往就那么一次，也许你“没有机会”，但可以创造。

第9条准则：时间，在你手中。生活不分学期，你并没有暑假可以休息，也没有几位雇主乐于帮你发现自我。自己找时间做吧，决不要把今天的事情拖到明天。

第10条准则：做该做的事。电视并不是真实的生活。在现实生活中，人们实际上得离开咖啡屋去干自己的工作。

第11条准则：善待身边的所有人。善待乏味的人。有可能到头来你会为一个乏味的人工作。善待他人就是善待自己，要用赞扬代替批评并主动适应对方。